



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

DESARROLLO EMPRESARIAL

**DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL
Y SISTEMA ISO 9000:2000**

**MOD. II. DESARROLLO DIRECTIVO PARA EL
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

DEL 26 DE ABRIL AL 17 DE MAYO DEL 2003

APUNTES GENERALES

DE - 008

**Instructor: Ing. José Luis Rangel Aguilar
Palacio de Minería
ABRIL/MAYO DEL 2003**

CONTENIDO

Capítulo	Tema	Página
	1. Introducción.	3
	2. Objetivos.	3
	3. El Líder dentro de la Organización.	4
3.1	Importancia del Liderazgo en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.	4
3.2	La Misión del Líder.	8
3.3	No importa cuán bueno se es, siempre hay que ser mejores.	10
	4. Desarrollo del Liderazgo.	11
4.1	Perfil del Liderazgo.	11
4.2	Diagnóstico y desarrollo de habilidades para ejercer el Liderazgo Situacional y Sinérgico.	13
4.3	Los Nuevos Roles del Líder.	21
	5. Trabajar dentro de un Modelo de Calidad.	26
5.1	El movimiento de la calidad total.	26
5.2	Instituciones de valores corporativos.	29
5.3	Creación de hábitos.	33
5.4	De la misión y la visión a la acción.	35
	6. Habilidades de Dirección e Interacción Social para constituir Equipos.	37
6.1	¿Qué son los Equipos de Trabajo?	37
6.2	Trabajo en Equipo.	39
6.3	Etapas de Desarrollo de Equipos de Trabajo.	39
6.4	Sinergia para el Trabajo en Equipo.	42
6.5	El Trabajo en Equipo para la solución de problemas.	43
	7. Interacción de Equipos de Trabajo.	45
7.1	Manejo de conflictos en el equipo (nivel psicosocial).	45
7.2	El proceso de la comunicación en el equipo de trabajo.	53
7.3	Rendimiento de los equipos de trabajo y selección de líderes naturales de calidad.	57
7.4	Técnicas para la conducción de reuniones de trabajo.	62
7.5	Técnicas interactivas de solución de problemas en Equipo.	63
	8. Anexos.	
	9. Bibliografía.	
	10. Criterios de Evaluación.	

1. Introducción.

El presente Manual corresponde al **Módulo II del Diplomado en Calidad Total y Sistema ISO-9000:2000**, en el cual se analiza el Liderazgo y el trabajo en Equipo, y sus requisitos generales para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en una Organización que tiene como objetivo la Calidad Total, este Módulo es complementario de su módulo antecesor por lo cual el participante deberá contar con los elementos básicos en el manejo de los conceptos que maneja la norma internacional.

2. Objetivos.

Al finalizar el Módulo, el participante estará en capacidad de aplicar las técnicas que le permitan mejorar sus habilidades como líder de procesos de cambio en su área de trabajo, así como constituir equipos de trabajo, y desarrollar habilidades psicosociales para favorecer su continuidad en la aplicación de las herramientas conducentes a la implementación de sistemas de calidad.

3. El Líder dentro de la Organización.

3.1 Importancia del Liderazgo en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

El principio que es motor en la implementación del **Sistema de Gestión de Calidad**, es el **Liderazgo**, el cual debe ser ejercido de manera congruente con la expectativa que se tiene de la Organización, por lo cual en los requisitos de la **Norma ISO9001:2000**, se hace énfasis en el rol de la Alta Dirección, como el actor o actores que fomentan el cambio de cultura, el cambio de paradigmas, que den rumbo al cumplimiento de sus principios filosóficos.

Un principio más que se agrega y complementa con lo descrito, es el de **Participación del Personal (trabajo en equipo)**, que complementan y dan sentido a los principios de **Enfoque de Procesos, Gestión enfocada en Sistemas y Mejora Continua**.

Muchas veces al interior de las Organizaciones nos encontramos con directores y responsables de áreas y proyectos que solamente han desarrollado muy bien el hemisferio izquierdo del cerebro esto es personas altamente analíticas, controladoras, eficientistas a corto plazo y que con una teoría mecanicista han puesto al hombre al servicio de la Organización, situación que ha causado muchos problemas y dolores en el mundo del trabajo

El líder posee un equilibrio en el desarrollo del hemisferio izquierdo y derecho, debe desarrollar sus facultades creadoras y morales y hacer revivir la organización reinventándose a sí mismo y reinventando la Organización.

El **Líder** que encuentra en él su propósito está empapado por una visión de futuro es aquel que ha desarrollado ambos hemisferios, es aquel que escucha esa intuición, esa voz interior, esa corazonada, esa claridad que la razón a veces no es capaz de definir y declara una misión, es decir, le otorga un propósito a su liderazgo. De ahí que, ser líder sea encontrar lo más verdadero de uno mismo y ser consecuente con ello, es reconocer su propia individualidad, originalidad y perseverar en ella. Se puede aseverar que para convertirse en líder lo importante es convertirse en uno mismo, utilizarse uno

totalmente, utilizar todas las habilidades, todos los dones, todas las energías para poner de manifiesto su visión. Uno tiene que llegar a ser la persona que se propuso ser, y gozar en el proceso de llegar a esa meta. Frente a esta aseveración surge la pregunta ¿quién soy? ¿de donde vengo? ¿qué quiero alcanzar?, congruencia entendida como comunicar y actuar de acuerdo a como pensamos, creemos y somos.

En el mundo moderno sobran tecnologías, capital y empresarios pero faltan buenos equipos. Es crucial para la existencia de equipos que además de existir inteligencia y pericia exista **Inteligencia Emocional**.

La colaboración se relaciona con la inteligencia social, saber aprender entre todos y de todos. Para esto se requiere **Inteligencia Emocional**.

Un experimento realizado en la universidad de Cambridge clarifica el tema. De un análisis de 120 equipos gerenciales simulados que debían tomar decisiones en nombre de una empresa, se demostró que las mejores decisiones no las tomaban los equipos formados por personas dotadas de alto coeficiente intelectual sino los menos brillantes "**individualmente**". Esto se debió a que los más inteligentes perdían tiempo en el debate competitivo demostrando sus facultades académicas y ninguno se preocupaba por ejercer las demás funciones necesarias para la coordinación del equipo: planificación, recolección de información, elaborar un plan de acción, etc.

La inteligencia grupal es abrumadoramente mayor que la suma de las individuales si los integrantes poseen inteligencia emocional y pueden relacionarse de manera fluida. Al existir un estado de armonía interna en el equipo, éste multiplica su potencial y aprovecha al máximo la capacidad de sus miembros.

Cada uno de nosotros tiene solo una parte de la información o experiencia que necesita para realizar la tarea. Las aptitudes de la inteligencia emocional (colaboración y cooperación, habilidades de equipo, empatía, comunicación, etc.) favorecen el proceso de crecimiento de la inteligencia de grupo en el equipo.

Si uno pregunta a los triunfadores como aprendieron lo que saben, seguramente dirán: **"Casi todo lo que sabemos lo aprendimos los unos de los otros"**. Eso requiere además de inteligencia cognitiva, inteligencia social.

Muchos son los elementos que tienen importancia para la efectividad de los equipos de trabajo pero sin duda que el elemento "humano" es el más importante. Así como el factor técnico se relaciona con el coeficiente intelectual, el factor humano lo hace con la **"Inteligencia Emocional"**.

Las personas dotadas con la aptitud de *colaboración* promueven un clima amigable de trabajo compartiendo información y recursos y equilibrando la tarea con las relaciones personales. Esto se traduce en el valor de un espíritu cooperativo, gente que se divierte trabajando, comparte y bromea, lo que le brinda un capital emocional que le permite destacarse en los buenos momentos y sobresalir de los malos.

La construcción de relaciones colaboradoras y fructíferas se debe iniciar en el nivel más básico de la empresa: con las parejas de las que formamos parte en el trabajo.

Una aptitud muy importante que tiene que ver con los equipos de trabajo: **las capacidades de equipo**.

La ventaja principal de utilizar equipos es quizás su potencial económico. El aumento de la productividad es enorme. Pero las ventajas siguen al plano personal: la gente se siente más satisfecha con la combinación de cooperación y autonomía ofrecida por los equipos autodirigidos.

La **Inteligencia Emocional** permite que se fomente el debate abierto y riguroso y que los integrantes realicen un examen crítico de las **suposiciones** de ellos mismos. Ese nivel de apertura es una cuestión de fuerte contenido emocional que divide la fina línea entre llegar a una solución o terminar todos peleados en una reunión de acalorada discusión.

La conclusión: si las discusiones se sobrecargan de emociones se perjudica la calidad de las decisiones.

La clave: las aptitudes emocionales tales como conocimiento de uno mismo, empatía y comunicación, o sea, lo bien que discuta el equipo.

Los líderes del cambio no son necesariamente innovadores pero saben reconocer el valor de una idea novedosa. No ordenan ni dirigen sino que inspiran (en lo intelectual y en lo emocional). Movilizan a la gente despertando emociones con respecto a su trabajo.

Los Líderes son los responsables en la promoción de:

1. Política de Calidad
2. Definir y documentar la Política de Calidad
3. Incluir los objetivos de calidad
4. Establecer el compromiso con la calidad
5. Corresponder a las metas organizacionales
6. Estar acorde a las expectativas y necesidades del cliente
7. Asegurar que la Política se entienda, se implante y se mantenga en todos los niveles de la organización.
8. Organización para la Calidad.
9. Responsabilidad y Autoridad.
10. Definir y documentar la responsabilidad, autoridad y relaciones de quienes estarán a cargo de:
 - Iniciar acciones para prevenir no conformidades en la prestación de un servicio, el proceso y el sistema de calidad.
 - Identificar y registrar problemas relacionados con el servicio, el proceso y el sistema de calidad.
 - Iniciar, recomendar o brindar soluciones.
 - Verificar la implantación de soluciones
 - Controlar la prestación de un servicio no conforme hasta que se haya corregido la deficiencia.

Las organizaciones de calidad mundial en forma periódica atienden a los siguientes requerimientos básicos:

- Di lo que haces -----Documenta.
- Haz lo que dices -----Práctica diaria.
- Registra lo que se hizo -----Provee evidencia.
- Verifica los resultados -----Revisa/Audita.
- Actúa sobre las diferencias -----Toma acciones preventivas/correctivas.

Como podrá ver la Alta Dirección es la responsable de la implementación y promoción de una política de calidad en la institución y en general el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

3.2 La Misión del Líder.

En la implementación del **Sistema de Gestión de Calidad**, existe el probado concepto de que si alguien externo de la Organización le impone al personal algún método o procedimiento en su manera de trabajo, estas personas no cumplirán los mandatos o como máximo solo por un tiempo inicialmente, pero luego será de a poco abandonado y que no existe elemento mas motivador para el cumplimiento, que cada equipo de trabajo analice y escriba, aunque sea en borrador, su propio método de trabajo y luego cuando lo vean escrito dirán: yo escribí esto! o yo ayude a escribir esto! y seguro que lo van a cumplir.

Tanto **Maslow** como **Herzberg**, que fueron los que desarrollaron las teorías mas difundidas sobre motivación, enunciaron que existen dos tipos de motivación: **Interna** y **Externa**, pero que es la motivación interna la que lleva a un comportamiento realmente duradero. La participación activa de los involucrados es una de las fuentes de mayor importancia para la motivación interna de los seres humanos.

La **motivación interna** actúa sobre el comportamiento del ser humano a través de la **actitud** y se la construye mediante convencimientos, o sea para expresarlo en forma clara y entendible por todos, se puede decir que recién el ser humano se va a

comprometer con una tarea en forma duradera, cuando considera y entiende que una tarea es razonable, y se identifica con la tarea misma, es decir se experimenta como algo con sentido propio y uno se siente responsable por ello y se le reconocen los resultados y efectos.

Podemos a través de estos conceptos darnos cuenta del porque un principio de las normas de Calidad exigen la participación de todos los involucrados, para que el resultado sea efectivo; se pretende de algún modo aclarar las dudas y que se entienda el porque sea el mismo personal, bajo nuestras directivas y nuestro apoyo y liderazgo, el que elabore el borrador de los procedimientos de su sector y trabaje en la implementación, luego estos documentos podrán ser transcritos al formato estandarizado de la Organización, y una vez revisados por el asesor o personal capacitado de la misma Organización en Calidad, sean firmados por quien los elabore y revisados y aprobados por instancias superiores, determinadas con anterioridad por la misma Organización.

La implementación de un **Sistema de Gestión de Calidad**, muchas veces, lleva un cambio de mentalidad y de actitudes en una Organización, esto es un cambio de cultura, y darse cuenta que existen cambios, entenderlos y adaptarse a los mismos, principalmente en nuestro país, donde muchos empresarios todavía manejan sus Organizaciones como almaceneros o como patronos de finca repartiendo latigazos.

A los seres humanos por nuestra propia naturaleza, no nos gustan los cambios, somos reacios a ellos, (sino acuérdense que paso con Galileo), nos crean inseguridad, y no son pocos los que quisieran que todo quede siempre igual.

Estos cambios necesarios para mejorar una Organización, provocan en los distintos tipos de personalidades que se pueden encontrar dentro de la misma, distintos tipos de reacciones, todos estos temores y sentimientos generan desde indiferencia, hasta el rechazo total y también se llega a casos de boicotear al programa de Calidad. Existen ejemplos en los que determinadas personas temen que se descubran ciertas debilidades suyas o de que no son tan capaces o competentes como hacen creer a los

demás o no quieren que otros sepan como se maneja su dominio que guardan tan celosamente, en forma inexpugnable.

Cuando se presentan factores inhibidores en una Organización o actitudes negativas en las personas, como las que se han mencionado, y que estas son imposibles de revertir a pesar del trabajo de fomento, sensibilización y motivación realizado por el consultor o el equipo de calidad, se debe contar con alguien de la organización, que sea promotor de la Calidad, que tenga la autoridad suficiente para imponerse y hacer revertir este comportamiento, una situación como la planteada sería difícil e incomoda de resolverse entre pares, es por eso que la **Norma ISO 9001:2000**, requiere de que sea alguien con autoridad suficiente, llamado Representante de la Dirección, y que este pertenezca a la misma dirección, y cumpla con la misión de ser **Líder**, y una de sus actividades, es la de fomentar el trabajo en equipo y en los mismos fomentar el liderazgo de acuerdo a las actividades situacionales dentro de esos mismos equipos con el objetivo de crear equipos autodirigidos.

3.3 No importa cuán bueno se es, siempre hay que ser mejores.

Con la frase "No importa cuán bueno se es, siempre hay que ser mejores", la misión del líder se enfoca al cumplimiento de las siguientes funciones:

- Crear condiciones favorables que promuevan la divulgación de información sobre el porqué del cambio, sus beneficios para la organización y las personas.
- Promover la participación activa, propiciando el aporte de ideas y soluciones.
- Elevar el significado intrínseco del trabajo.
- Alinear los valores propios y de sus colaboradores, a los de la institución.
- Modelar con humildad, siendo maestro en la enseñanza de la fijación de metas y objetivos.
- Crear una actitud crítica hacia los procesos, hechos, y no así hacia las personas.
- Potenciar las competencias individuales en forma integral, para obtener resultados eficaces a nivel de trabajo en equipos autodirigidos y de alto desempeño.

4 Desarrollo del Liderazgo.

4.1 Perfil del Liderazgo.

Una cualidad que es complicado definir, es el perfil del Liderazgo, el cual comúnmente se realiza por necesidades de la Organización sin contar con una metodología consistente que nos permita medir las áreas e oportunidad que tiene el personal en su rol de Líder.

Presentamos una metodología que nos ayuda a determinar el perfil del Liderazgo, que por formación y naturaleza, aplicamos de manera discrecional y situacional de acuerdo la responsabilidad en la Organización.

Descripción basado en el **Método LIFO®**.

a) La Historia del Método de LIFO®:

Basado en las teorías de **Erich Fromm**, **Carl Rogers** y **Peter Drucker**, el **Método de LIFO®** se desarrolló originalmente en 1960 y usó después de esto en las muchas organizaciones comerciales y gubernamentales

Diseñado para ayudar que directivos mejoraran la efectividad interpersonal ahora el método ofrece los programas mayores en: la planificación estratégica, la dirección y desarrollo de la organización, construcción de equipos, la selección, los estilos de aprender, tensión directivos y planificación de la carrera, etc..

b) ¿Qué es el término LIFO®?

Representa la **Orientación de LIFE®** y abarca sus preferencias básicas por haber actuado en las situaciones, sus metas, sus actitudes y sentimientos.

La **Teoría de LIFO®** distingue cuatro orientaciones básicas:

1: De Apoyo-Dando en...

2: Controlar-Tomando

3: Conservar-Sosteniendo Adelante

4: Adaptar-Trato-Lejos

La combinación del individuo de sus orientaciones puede determinarse vía los resultados de una encuesta estandarizada y validada. Los resultados muestran que se prefieren las orientaciones (la mayoría y menor), al tratar con la rutina y situaciones de tensión.

Muchos años de investigación han mostrado que una relación íntima existe entre las fuerzas de una persona y sus debilidades. Los puntos fuertes en un carácter se volverán las debilidades bajo el uso excesivo. Alguien que es fuerte en la cooperación probablemente seguirá demasiado fácilmente en otros. O una persona que depende del análisis e investigación se pondrá indecisa durante situaciones difíciles que requieren la acción inmediata. La confianza en sí mismo puede volverse arrogancia, la dirección cambiante en la conducta tiránica.

El centro del método creará autoreconocimiento y visión en nuestras fuerzas como una base por usarlos productivamente, mientras evita su uso "**excesivo**" (la Dirección de Fuerza ®).

c) ¿Cómo el Método de LIFO® difiere de otros Métodos?

Uno de las características más importantes del **Método de LIFO®** es que no sugiere de forma alguna que hay sólo un estilo bueno de trabajar y conducta. Cada uno tiene una orientación valiosa. Desgraciadamente, otros métodos normalmente insisten al dar fuerza a ciertas normas arbitrarias. El **Método de LIFO®** da énfasis a las estrategias para el el uso productivo de estilos diferentes dentro del equipo y la organización.

Una segunda característica esencial es el eslabón directo que uno puede hacer entre la función de uno con los colegas y supervisores.

Por consiguiente las aplicaciones de **LIFO®** no significan una manera forzada de personas cambiantes. Al contrario, la aplicación se concentra en la mejora en la eficacia y efectividad de la organización y su funcionamiento.

4.2 Diagnóstico y desarrollo de habilidades para ejercer el Liderazgo Situacional y Sinérgico.

El método **LIFO®**, desarrollado por los doctores **Allan y Gloria Katcher**, determina la existencia de 4 estilos de actividad y su utilización permite la identificación y aprovechamiento de ellos.

Este método, someramente se basa en las fuerzas y las debilidades de las personas y se puede expresar así de él: **“Es una paradoja humana el que los aspectos fuertes de la personalidad de un individuo, utilizadas en exceso, pueden convertirse en sus debilidades”**.

Ejemplos:

- **“Me gusta analizar las cosas cuidadosamente antes de actuar.....pero me gustaría no caer en el pantano de la parálisis analítica”**.
- **“Me gusta hacerme cargo de las cosas y mostrar iniciativa.....pero me gustaría poder delegar mas y no hacerme cargo de todo”**.

Objetivos del Método:

1. Identificar la mezcla de fuerzas y, por tanto, de posibles debilidades de los dirigentes alrededor de 5 estilos básicos.
2. Identificar como se utilizan estas fuerzas productivamente cuando las cosas van bien.
3. Proporcionar opiniones para un mejor aprovechamiento de las fuerzas con nuevos enfoques hacia la gente y hacia los problemas.
4. Ver como las fuerzas son llevadas al exceso bajo condiciones negativas de presión y conflicto, convirtiéndose en debilidades.

El **Método LIFO®** se desarrolla mediante la aplicación de un cuestionario que esta relacionado con las características de los estilos.

4.2.1 Aplicación del Método LIFO®

Instrucciones

Este no es un Examen con respuestas correctas o incorrectas. Es un cuestionario que le permite descubrir el estilo con que usted desarrolla su actividad, con el objeto de identificar las formas productivas en las cuales utiliza sus fuerzas. Se le proporcionará situaciones autodescriptivas, seguidas por 4 posibles alternativas. Usted debe indicar el orden en el que siente que cada alternativa se aplica a su personalidad. En los espacios en blanco del lado izquierdo de cada alternativa, llene los números 4,3,2, y 1 de acuerdo a la alternativa que es más parecida a usted (4) y la menos parecida a usted (1).

FAVOR DE LLENAR ESTE EJEMPLO:

La mayor parte del tiempo soy.....

- () Humano y servicial.
- () Trabajador y lleno de planes.
- () Economizador y pensativo.
- () Simpático y popular.

No utilizar en la respuesta 4, 3, 2, ó 1 más de una vez.

Si las situaciones que continúan tienen una o dos alternativas que le parezcan iguales, o que no se identifiquen con usted en absoluto, por favor califíquelas, aún cuando le parezca difícil.

INICIO

Me siento más complacido conmigo mismo, cuando:

- () 1. Actúo idealísticamente y con optimismo.
- () 2. Veo la oportunidad de ser líder y lo busco.
- () 3. Veo por mis propios intereses y dejo a los demás ver por los suyos.
- () 4. Me adapto para encajar en el grupo en el que me encuentro.

Soy más apto para tratar a otros de:

- () 5. Una manera respetuosa, educada y de admiración.
- () 6. Una manera activa, enérgica y confiable.
- () 7. Una manera cuidadosa, reservada y metódica.
- () 8. Una manera amistosa, social y congeniando.

Hago a los otros sentir:

- () 9. Respetados, capaces y valiosos para pedirles un consejo.
- () 10. Interesados y entusiastas al unirse a mí para realizar lo que quiero.
- () 11. Tratados justamente, respetados y apreciados al darles mi consideración.
- () 12. Complacidos, impresionados y deseosos de tenerme cerca.

En desacuerdo con otra persona puedo ganar más:

- () 13. Confiando en el sentido de justicia de la otra persona.
- () 14. Tratando de ser mas listo o manipulando a la otra persona.
- () 15. Permaneciendo tranquilo, metódico e inmóvil.
- () 16. Siendo flexible y adaptable a la otra persona.

Al relacionarme con otro puedo:

- () 17. Ser confidente y dar mi confianza aún a aquellos que parezcan no buscarla.
- () 18. Ser agresivo y tomar ventaja de ellos, antes de que se den cuenta que no le he considerado lo suficiente.
- () 19. Ser desconfiado y mantenerme apartado, tratándolos muy reservadamente.
- () 20. Ser muy amistoso y encontrarme con la gente, aún cuando no soy invitado especialmente.

Impresiono a otros presentándome como:

- () 21. Una persona ingenua que tiene poca seguridad e iniciativa.
- () 22. Una persona sagaz, que siempre esta tratando de obtener lo mejor.
- () 23. Un individuo recio y frío hacia los demás.
- () 24. Una persona inconsciente que nunca se ubica en su responsabilidad.

Siento que puedo ganar gente siendo:

- () 25. Modesto e idealista.
- () 26. Persuasivo y ganador.
- () 27. Paciente y práctico.
- () 28. Divertido y animoso.

Al relacionarme con otros estoy más apto para ser:

- () 29. Confiable, seguro y apoyo a los demás.
- () 30. Rápido para desarrollar ideas útiles y organizar a los demás a salir adelante.
- () 31. Práctico, lógico y cauteloso para saber con quien estoy tratando.
- () 32. Curiosos por saber todo sobre los demás y ansioso por concordar con lo que ellos esperan de mi.

Me encuentro más satisfecho cuando los otros me ven como:

- () 33. Un amigo leal y confiable.
- () 34. Una persona que puede asimilar ideas y realizarlas.
- () 35. Una persona que es practica y que piensa por sí misma.
- () 36. Una persona relevante y digna de atención.

Si no obtengo lo que quiero de una persona tiendo a:

- () 37. Darme por vencido y rápidamente justifico su incapacidad para hacerlo.
- () 38. Protesto mis derechos y trato de hablar con él para que lo realice de cualquier modo.
- () 39. Sentirme indiferente y tratar de encontrar otra forma de obtener lo que quiero.
- () 40. No le doy tanta importancia y soy más flexible acerca de todo eso.

Frente al fracaso siento que lo mejor es:

- () 41. Dirigirme a los demás y contar con ellos para que me ayuden.
- () 42. Pelear por mis derechos y tomarme lo que verdaderamente merezco.
- () 43. Aferrarme a lo que ya tengo y mantener una estrecha vigilancia sobre los demás.
- () 44. Mantener un frente y tratar de venderme lo mejor posible.

Estoy temeroso de que, puedo impresionar a la gente siendo:

- () 45. Sumiso e impresionable.
- () 46. Agresivo y vanidoso.
- () 47. Frío y necio.
- () 48. Superficial y buscando atención.

Siento que la mejor forma de salir adelante en el mundo es:

- () 49. Ser una persona valiosa, bajo el mando de una autoridad que lo reconozca.
- () 50. Trabajar para establecer el derecho de progresar y después proclamarlo.
- () 51. Mantener y construir sobre lo que ya tengo.
- () 52. Desarrollar una personalidad triunfante que atraiga la atención de los demás.

Al solucionar el problema de trabajar con una persona difícil, yo:

- () 53. Busco como han enfrentado otros el problema y sigo sus consejos.
- () 54. Le doy por su lado y trato de llevarla bien.
- () 55. Decido por mí mismo lo que es correcto y luego defendiendo mis propias convicciones.
- () 56. Cambio para adaptarme y llevar una interrelación más armónica.

Impresiono a la gente como:

- () 57. Una persona confiable y que aprecia los consejos.
- () 58. Una persona segura de sí misma y que toma la iniciativa para que la gente avance.
- () 59. Una persona constante que trata con los demás cuidadosamente.
- () 60. Una persona entusiasta que puede adaptarse casi a cualquier persona.

Siento que en el análisis final de una situación es mejor:

- () 61. Simplemente aceptar la derrota y buscar lo que quiero en otro lado.
- () 62. Comprometerme en un concurso de aptitudes, en vez de perder y quedarme sin nada.
- () 63. Ser desconfiado y posesivo con lo que tengo, en vez de darme por vencido.
- () 64. Comprometerme y seguir la corriente por un tiempo.

Por momentos estoy:

- () 65. Fácilmente influenciable y sin confianza.
- () 66. Agresivo, vanidoso y aferrado a mis ideas.
- () 67. Desconfiado, frío y crítico.
- () 68. Infantil y dado a ser el centro de atención.

Por momentos puedo hacer sentir a las personas:

- () 69. Superiores y condescendiente hacia mí.
- () 70. Abusivos y enojados conmigo.
- () 71. Distantes y fríos hacia mí.
- () 72. Desconfiados y sin creer en mí.

Estilo I: Actitud Básica de Sostener-Dar.

1. Aspectos Productivos.

- Tiene muy altos estándares para su propia realización y la de los demás.
- Es muy idealista.
- Admira y brinda soporte a los logros de los demás.
- Tiene confianza y cree en los demás.
- Está dispuesto a responder cuando la ayuda le es solicitada.
- Es consciente y ha probado su valor, por lo que espera la recompensa sin solicitarla.

2. Aspectos Improductivos.

- Se vuelve demasiado crédulo.
- Se vuelve demasiado ofrecido y dispuesto a todo.
- Es muy vulnerable al enojo y al autodesprecio cuando las metas son altas y no así los resultados.
- Se desilusiona y se enoja con la gente fácilmente.

3. Usos excesivos de este estilo en conflictos y bajo presiones.

- En conflicto se autocastiga.
- Se torna inseguro y solicita ayuda dependiendo de los demás.
- Se da por vencido en vez de luchar por lo que cree.
- Es percibido por otros como pasivo y suave.

Estilo II: Actitud Básica de Controlar-Tomar.

1. Aspectos Productivos.

- Le gusta hacerse cargo de las cosas y controlarlas.
- Es rápido para actuar.
- Le gustan los retos, prefiere lidiar con cosas difíciles de manejar.
- La variedad y la novedad le son importantes.
- Prefiere dirigir y coordinar el trabajo de otros.
- Si percibe una oportunidad, la mide y opta por ella.

- Cree que si quiere que algo suceda, uno debe hacerlo suceder.

2. Aspectos Improductivos.

- Se vuelve manipulador.
- Se vuelve impulsivo.
- Prefiere las cosas nuevas por la novedad misma, aún cuando las antiguas son todavía útiles.
- Aprovecha las oportunidades y la autonomía sin considerar a los demás.

3. Usos excesivos de este estilo en conflictos y bajo presiones.

- Tiende a demandar abiertamente su camino.
- Rápidamente defiende su posición con extremismo.
- Se condiciona a combatir rápidamente.
- Se transforma en coercitivo, indicándole a los demás cómo se deben hacer las cosas.

Estilo III: Actitud Básica de Conservar-Retener
--

1. Aspectos Productivos.

- Tiene fuerte tendencia a la lógica, los hechos y la razón.
- Busca evaluar todas las alternativas.
- Medita para predecir los riesgos y calcularlos, no le gustan las sorpresas.
- Maximiza el uso de procedimientos, políticas, bienes y servicios.
- Se le debe probar el beneficio del cambio para convencerlo de su necesidad.
- Su filosofía se basa en retener lo que se tiene a toda costa.

2. Aspectos Improductivos.

- Desarrolla una "parálisis analítica".
- Se aferra a los métodos tradicionales.
- No tan fácil acepta un cambio.

3. Usos excesivos de este estilo en conflictos y bajo presiones.

- Acumula gran cantidad de datos para mantener sus posición.

- Espera a que los demás lo comprendan sin dificultad.
- Se vuelve frío e indiferente hacia los demás.

Estilo IV: Actitud Básica Adaptar-Negociar

1. Aspectos Productivos.

- Usa sus habilidades sociales y el encanto personal para manejar la realidad.
- Enfatiza el orden y su lugar en el mundo.
- Su comportamiento es juvenil, bromista e informal.
- Es sensible hacia las necesidades sociales de los demás.

2. Aspectos Improductivos.

- Se vuelve demasiado solícito.
- Se vuelve infantil.
- Tiende a verse poco listo a veces.
- Puede perder el sentido de su propia identidad.
- Se convierte en ambivalente y demasiado flexible.

3. Usos excesivos de este estilo en conflictos y bajo presiones.

- Se compromete en exceso con todos los que lo rodean.
- Parece que acepta todo.
- No siempre cree que los demás tienen la razón.

4.5 Los Nuevos Roles del Líder.

El **Liderazgo** es un proceso continuo, por lo cual hay que darle mantenimiento. Además de que se encuentra presente en todos los niveles de la Organización.

Con lo anterior se concluye que la idea del **Liderazgo** como un don o legado, es obsoleto. Las organizaciones demandan seres humanos con diferentes tipos de liderazgo.

Y que es necesario apoyarse en esquemas de incentivos, en el aprendizaje (capacitación), y que este sea transferible, reconocido y por lo tanto efectivo.

Los autores **Conger** y **Benjamin** del libro “**La Siguiete Generación**”, identificaron tres principales programas de desarrollo y educación del liderazgo:

- Desarrollo de habilidades individuales,
- Socialización de los valores y visión corporativa, e,
- Intervención estratégica para promover el dialogo y efectuar cambios en el conjunto de la organización.

El **primer enfoque**, es el que tradicionalmente se le ha dado mayor énfasis. La preparación individual y el desarrollo de destrezas, donde los participantes incorporan patrones de comportamiento efectivos que pueden ejercer en cualquier contexto y les permite obtener retroalimentación de su desempeño personal lidereando a otros.

El **segundo enfoque**, socializar la visión, los valores y la misión en todos los niveles de una organización, se usa para impulsar cambios culturales y se basa en la capacidad del líder director para modelar conductas que reflejen la visión institucional, sus valores y las acciones que se requieren para dar cumplimiento a la misión.

Por último, los programas centrados en la intervención estratégica, basándose en los grupos de trabajo, la discusión de grupo y el aprendizaje activo -- definido por **Revans** (1940), como un proceso continuo de aprendizaje y reflexión, apoyado por los colegas y enfocado hacia “**hacer las cosas**”, buscan identificar iniciativas organizacionales que puedan favorecer y facilitar cambios estratégicos. Es un aprendizaje orientado a la acción y tiene como objetivos primordiales:

- Crear el diálogo, una visión común y actitudes de compromiso para facilitar el cambio organizacional eficaz.
- Orientar hacia lo esencial.
- Impartir conocimiento significativo que pueda aplicarse de inmediato.
- Desarrollar grupos de líderes y líderes de grupo.
- Difundir el liderazgo en toda la organización.
- Proporcionar mecanismos y oportunidades para el desarrollo individual.

- Alinear la gerencia y los sistemas de apoyo para promover y reforzar el desarrollo permanente del liderazgo.

Conger identifica objetivos de los programas de desarrollo de liderazgo con intervención estratégica:

Facilitar una comprensión unificada y colectiva de la visión estratégica de la empresa, acelerar el cambio en gran escala, asegurar la aplicación inmediata del conocimiento útil, profundizar el fondo de talento para el liderazgo y lograr resultados medibles que correspondan a lo esencial.

Un ejemplo del empleo del enfoque estratégico en la formación de liderazgo tenemos un programa en el que los participantes de los diferentes grupos se reúnen más que a recibir adiestramiento, a aprehender estrategias de comprensión y resolución de problemas, se reúnen a dialogar sobre los problemas que imponen los procesos de cambio, a compartir con expertos y compañeros sus inquietudes sobre los temas de la agenda, construyendo entre todos una cultura diferente en el abordaje de los problemas comunes.

Uno de los elementos que es importante destacar de estas propuestas de formación de líderes, es el espacio que se le da al diálogo y la reflexión colectiva.

Estos procesos son vitales para que se comuniquen diferentes interpretaciones de un mismo evento y se puedan dirimir desacuerdos que den paso a los entendimientos necesarios que aceleren los procesos de cambio.

La idea no solo es llegar a acuerdos en temas específicos sino que también surjan formas de trabajo conjunto y sobre todo a adquirir en el espacio de discusión, formas más eficaces de comunicación interpersonal, estrategias para negociar y resolver conflictos, una mayor tolerancia al desacuerdo, así como a tomar decisiones en consenso, aspectos todos centrales a la dinámica del ejercicio del liderazgo.

En este esquema, el liderazgo es un proceso que se aprende vivencialmente, y no un contenido a incorporar intelectualmente.

La visión del proceso de formación basado en el diálogo encuentran apoyo en el tema de la educación para adultos, específicamente del constructivismo, un enfoque epistemológico que postula que el conocimiento se construye a partir de las experiencias del sujeto y los otros, poniendo en juego los valores, la voluntad y las creencias del grupo social en el cual se aprende.

Los constructivistas sostienen que: "...el aprendizaje del adulto se basa en su propia experiencia y en la de otros. El marco en el que un adulto aprende, generalmente es de colaboración y participación... Prefiere encontrarse en grupos pequeños, de igual a igual, para tratar temas y asuntos, y luego tomar una decisión común que sea el resultado del diálogo y el conocimiento adquirido en el intercambio. El grupo se convierte en una **"cooperativa de aprendizaje"** todos los miembros se convierten en co-agentes del aprendizaje". (Muller, 1993).

Los supuestos que postula el constructivismo puede ayudarnos a entender y proponer nuevas formas para desarrollar plataformas humanas que promuevan el cambio con mayores posibilidades de éxito, ellos son:

- La gente participa en la construcción de la realidad.
- La construcción ocurre dentro de un contexto que influye en la gente. Los participantes del proceso educativo deben ser considerados como entes conocedores ya que todo conocimiento nuevo se construye a partir de uno anterior.
- Los seres humanos pueden comprender y organizar complejidades rápidamente.
- El aprendizaje significativo ocurre a través de la reflexión y resolución de conflictos cognoscitivos.

Todos estos aportes son fundamentales para proponer una metodología de trabajo que privilegie la necesidad del diálogo, el protagonismo del sujeto que aprende y la importancia del contexto en que se realiza el aprendizaje como estrategia que busca

fortalecer las instituciones desde la generación de capacidades en todos sus niveles contando con la gente y sus procesos naturales de aprendizaje.

Borginho (1998) revisando los paradigmas sobre el liderazgo establece que los líderes que producen grandes cambios en sus grupos, trabajan en los esquemas mentales de su gente, en la forma de pensar, mientras que aquellos que sólo trabajan en la modificación de las conductas o en la adquisición de técnicas para conducirse de uno u otro modo, producen pequeños avances transitorios que no impiden la reaparición de los viejos comportamientos.

A estas dos formas de trabajar sobre el liderazgo se le llama cambios de primer orden y cambios de segundo orden respectivamente.

Esto es, si actuamos en los paradigmas (cambios de segundo orden o intervención estratégica) el cambio será interior, profundo, de raíz, se cambia el origen de las conductas, se influye sobre los puntos de vista, la gente actúa por convicción, se influye en el modelo mental, se crean convicciones y visiones a largo plazo.

Y si actuamos en lo que la gente hace (cambios de primer orden o adquisición de destrezas y habilidades conductuales), el cambio será exterior, superficial; se cambia la forma de actuar pero el enfoque es el mismo, se influye en el estilo de hacer las cosas pero sin convicción interna sino por coacción o presión de grupo; se influye sólo en las acciones operativas y los efectos son de corto plazo.

Vemos entonces que hay buen soporte en las ciencias gerenciales modernas al trabajo que va más allá de la visión individualista y conductual del desarrollo del liderazgo, y privilegia los programas que van dirigidos a generar reflexión colectiva para producir cambio de paradigmas con intencionalidad y estrategia.

5 Trabajar dentro de un Modelo de Calidad.

5.1 El Movimiento de la Calidad Total.

Para que una empresa prospere es indispensable que mantenga un equilibrio entre los intereses de clientes, empleados y accionistas.

- Los clientes demandan buenos productos a precio justo
- Los empleados desean una adecuada retribución económica y un ambiente de trabajo agradable.
- Finalmente los accionistas esperan una utilidad acorde con el monto y riesgo de su inversión.

En este contexto, el concepto de **Calidad Total** surge como un nuevo paradigma de la administración que permite desenredar la maraña, antes esbozada, de intereses contrapuestos. La calidad es, en últimas instancia, sinónimo de satisfacción del cliente y se traduce en incremento de ventas.

Por otra parte, al fabricarse productos de calidad disminuyen los rechazos y desperdicios o reprocesos, es decir, se incrementa la productividad. Al aumentar el volumen de ventas y disminuir los costos unitarios de fabricación, el margen de utilidad es mayor lo cual hace posible disminuir precios de venta, mejorar condiciones de trabajo y elevar utilidades, simultáneamente.

Con el advenimiento de los diferentes tratados de libre comercio entre las naciones, aparece la necesidad de atenerse a un sistema común de clasificación y evaluación de los productos intervinientes en la actividad transaccional.

Programas que mejoran la productividad.

La industria de alimentos de **USA** hace hincapié en mejorar sus procesos de producción mediante el sistema **HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point)** o **ARPCC (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control)**.

Los empresarios que exportan a Europa se ven obligados a evaluar e implementar las normas **ISO (International Standard Organization)** en sus operaciones.

A los mismos efectos, el **TQM (Total Quality Management)** o **CCT (Control de Calidad Total)** es también filosofía muy difundida.

De aquí surge entonces tomar decisiones referentes a la aplicación de **HACCP, ISO y/o TQM**

I. Normas ISO 9000.

Este sistema de origen europeo es de carácter contractual entre comprador y vendedor; tiene por objetivo el obtener y mantener una calidad acordada, asegurando al comprador que recibirá lo que ha contratado.

Una vez que una empresa ha cumplido con los modelos de certificación **ISO**, se le certifica en inspección final por una auditoria externa (inspector certificado por la **ISO**)

II. Programa HACCP.

Originario de la década del 60, este programa es de los de mas fácil aplicación por la industria alimenticia. Nació con el programa espacial de la **USA** para asegurar que los alimentos de los astronautas no tuvieran contaminación.

De índole científica, el **HACCP** persigue prevenir problemas de índole microbiología, química o física. Guía a los involucrados en la asunción de roles activos, participativos en la toma de decisiones de planeamiento e implementación de controles. Instruye en reconocer puntos críticos del proceso, donde pueden encontrarse riesgos/peligros y en las acciones correctivas a emplearse.

El **HACCP** tiene 7 elementos interrelacionados:

- 1) Determinación de riesgos.
- 2) Identificación de puntos críticos de control.

- 3) Establecimiento de límites críticos.
- 4) Acciones correctivas
- 5) Implementación de un sistema de monitores
- 6) Documentación.
- 7) Verificación de lo establecido.

III. TQM.

De acuerdo al departamento de la marina de los **EUA**, es un método de mejoramiento de la calidad a través del manejo sistemático del sentido común.

Menos estructurado que las **ISO**, refleja más bien un cambio filosófico por parte de la gerencia y empleados. Este sistema da poder al individuo para que introduzca cambios, cosa que realiza a través de los círculos de calidad o grupos de trabajo similares.

Es un sistema costoso de implementar, por insumir mucho tiempo; su punto principal es filosófico. Es necesaria una actitud general compartida en la organización toda, como condición para su implementación.

El sistema **TQM** ha sido más exitoso en empresas en proceso de reformulación que en aquellas en mejores condiciones de competitividad.

¿Cual es el programa o sistema más adecuado?

Lo más aconsejable es elegir y atenerse solamente a uno. A título informativo general, se puede resumir que:

- Si se desea exportar a Europa, lo mejor es implementar las normas ISO
- Si se apunta a exportar a USA y países vecinos, lo más atinado es implementar el HACCP.

Una vez implementado este sistema, la empresa podrá calificar para exportar a Europa con un incremento no significativo de documentación y exámenes.

- Los mejores frutos se obtendrán adoptando el TQM como filosofía, dentro de un ambiente ISO o HACCP.

5.2 Instituciones de Valores Corporativos.

La calidad incide en prácticamente todos los ámbitos de la administración; sin embargo, aquí se analizan sus vínculos con la cultura organizacional, productividad, ambiente de trabajo y capacitación.

- La Cultura Organizacional la podemos definir como el conjunto de valores compartidos por todos los miembros de la empresa. Por ejemplo, hay corporaciones que se distinguen por su preocupación (casi obsesiva) por la innovación, mientras que otras tienden a ser demasiado conservadoras. Cuando se incorpora a un nuevo colaborador tiene que adoptar los valores de la empresa, aún cuando vayan en contra de sus gustos o intereses personales.
- La cultura de cada organización se va conformando mediante las experiencias de éxito, dicho de otra manera si los fundadores tenían cierta creencia que en la práctica dio resultados positivos, dicha creencia pasó a formar parte de la cultura organizacional.

Joaquín Peón Escalante, en una interesante conferencia que dictó en el VII Congreso Nacional de Capacitación celebrado en la Ciudad de México, sostuvo la tesis de que "la calidad es asunto cultural", las técnicas son necesarias pero la Calidad es ante todo cuestión de valores. Inicio su exposición resaltando la calidad con que tradicionalmente se asocia a los productos europeos (casimires, maquinaria, vinos, etc.) y contrastándola con el hecho que en México es frecuente que no podamos alcanzar la misma calidad aún cuando tengamos la misma tecnología (por ejemplo los automóviles armados en nuestro país). Peón Escalante postula que el problema radica en que, entre los valores por el común de los mexicanos, desafortunadamente no destaca el amor por el trabajo ni el interés por hacer bien las cosas.

Peón Escalante afirma que "el sistema cultural mayor se traga al menor", por lo cual si queremos que haya calidad en las empresas, tenemos que empezar por cambiar la cultura anti-calidad" que existe a nivel nacional.

a. Productividad.

El antiguo concepto de calidad (basado en la inspección del producto terminado) iba –hasta cierto tiempo- en contra de la productividad. Si se quería mejorar la calidad era necesario contratar más inspectores y, consecuentemente, aumentaban los costos de fabricación.

El concepto moderno de calidad (que involucra a todos los departamentos y se fundamenta en el auto control, la prevención del error y el hábito de la mejora) va totalmente en línea con la productividad.

Conforme una empresa avanza en el proceso de implantación de un Sistema de Calidad Total, la cantidad de inspectores que se requieren van disminuyendo (puesto que cada departamento ejerce autocontrol sobre lo que entrega a la siguiente fase del proceso)... los errores se detectan y corrigen con mayor oportunidad y a menor costo... disminuyendo los rechazos y reprocesos... disminuye el desperdicio de materia prima, etc.

b) Capacitación.

Ishikawa, en su libro *¿Qué es el Control Total de Calidad?* Señala el vínculo entre capacitación y control de calidad:

“El control de calidad empieza con educación y termina con educación. Para promover el Control de Calidad con participación de todos, hay que dar capacitación en Control de Calidad a todos los empleados desde el presidente hasta los obreros de línea. El control de Calidad es una revolución conceptual en la gerencia, por tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo, es preciso repetir la educación una y otra vez”

CONCIENTIZACIÓN.

La capacitación debe abarcar tanto el concepto de calidad como algunas herramientas básicas que faciliten el análisis de información cuantitativa (histogramas, diagramas de causa-efecto, etc.)

Cabe mencionar que los círculos de calidad surgieron en Japón como círculos de estudio. Su origen se remonta al primer número de la revista control de Calidad para supervisores (1962) y en el cual se les recomendaba que formaran grupos con el propósito de estudiar el contenido de la revista y poner en práctica los conocimientos en su propio lugar de trabajo.

c) Ambiente de trabajo.

Conforme se avanza en el proceso de implantación de un sistema de Gestión de Calidad total, se observan cambios positivos en el ambiente laboral: se fomenta el trabajo en equipo... empieza a mejorar la comunicación interdepartamental... el personal de todos los niveles hace sugerencias y participa en la toma de decisiones... la gente se siente motivada y se esfuerza por superarse y ayuda a los demás a superarse, etc.

En la mayoría de las empresas los cambios en el ambiente de trabajo se irán gestando en forma aparentemente espontánea y como una consecuencia colateral de los avances en el proceso de Calidad Total, sin embargo existe el riesgo de que la cultura de algunas organizaciones constituyan una barrera para dichos cambios y, por ende, para el proceso de calidad total. Por ejemplo, si una empresa se caracteriza por ser autoritaria y centralizar la forma de decisiones en los niveles altos, es difícil que pueda funcionar adecuadamente un sistema de Calidad total, puesto que no habrá oportunidad de fomentar el trabajo en equipo ni de que las personas que se encuentran en los niveles inferiores participen y se sientan motivadas.

Los círculos de calidad –además de facilitar el aprendizaje y aplicaciones de las técnicas de calidad- son un medio excelente para inducir los cambios en el ambiente de trabajo. Algunas recomendaciones para la integración y operación de los círculos de calidad son:

Un decidido apoyo por parte del director y altos ejecutivos de la empresa. Si no hay interés por parte de los funcionarios, las recomendaciones, solicitudes,

comentarios, etc. Que se generen en los círculos serán ignoradas –tarde o temprano- desmotivará a sus integrantes.

Que en la empresa haya algún departamento, que propicie su integración y se les brinde la capacitación y orientación que requieran para su adecuado funcionamiento.

Que la decisión de constituir los círculos de calidad sea tomada libremente por sus integrantes. Posiblemente una de las principales causas del fracaso del movimiento de Cero defectos en la década de los 60 en los Estados Unidos fue que se sugería un lanzamiento simultáneo del programa en toda la empresa sin embargo, dicho lanzamiento no era otra cosa que una orden disfrazada.

Que estén constituidos por grupos de 3 a 6 personas de un mismo lugar de trabajo y se reúnan por lo menos dos veces al mes.

Que su actividad sea permanente. No deben constituirse con la idea de resolver un problema y después desaparecer.

Que sus actividades combinen el estudio de herramientas y conceptos de control de calidad con la aplicación práctica de esos conocimientos en su lugar de trabajo.

Que cada círculo elija –preferentemente en forma rotativa- a sus coordinadores así como el problema u oportunidad por analizar en sus reuniones.

Como un ejemplo se describe lo que ocurrió en una importante corporación de los Estados Unidos (Nashua). Todo empezó cuando su director general –el Sr. Conway- decidió contratar al Doctor Deming, para que los asesorara sobre la forma de mejorar la calidad de sus productos, el proyecto se inició en noviembre de 1980 con la división que fabricaba discos duros para computadoras, a los dos años y medio la productividad era de 2.7 veces más elevado que al principio y había sido posible reducir los precios de

venta de 15 a 20% a pesar de que en ese lapso hubo aumentos en los costos de la materia prima. Fabricar productos de una calidad superior y comercializarlos a más bajo precio hizo que sus competidores quedaran prácticamente fuera del mercado (incluyendo los productos japoneses de importación)

El Sr. Conway resalta que lo ocurrido en Nashua fue un cambio de paradigma en la administración, un profundo cambio cultural que se reflejó en la forma de trabajar, hablar y actuar de todos. Para que se diera ese cambio fue necesario que primero cambiaran los directivos, puesto que si el jefe no cambia, los subordinados tampoco. Durante el proceso de cambio toda la actividad de la empresa giró en torno al proyecto de calidad. No fue algo que los ejecutivos pudieran delegar y asignarle una tarde a la semana para controlar su avance, sino que demandó su atención de tiempo completo.

Por último, cabe resaltar que en nuestro país existen Organizaciones que han iniciado un largo camino por recorrer, pero ya se están dando los primeros pasos. Importantes grupos industriales (como BIMBO, CELANESE, CEMEX, CONDUMEX, HYLSA, VISA, etc.) cuentan con departamentos responsables de implantar la calidad total y se están empezando a cosechar los beneficios de la aplicación de esta filosofía administrativa.

5.3 Creación de Hábitos.

La aptitud llamada compromiso es la que permite a las personas hacer sacrificios en pos de un objetivo del equipo, sintiendo la sensación de ser útiles en la misión grupal; hacen propios los valores nucleares del equipo y los utilizan para tomar decisiones con el propósito de cumplir con la misión del mismo.

Los grupos, en estos momentos de globalización donde actualmente se está trabajando en distintos lugares, parten de los principios de la Inteligencia Emocional, lo cual nos conduce a formar equipos autodirigidos.

La iniciativa se manifiesta cuando las personas están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras los objetivos con una perseverancia superior a lo que de ellas se espera, si es necesario se convierten en transgresoras para cumplir sus propósitos, manteniendo permanentemente una actitud movilizadora para el equipo.

Su optimismo las hacen ser persistentes a pesar de las barreras que se interpongan en su camino, su motivación no es el miedo al fracaso, sino su afán de triunfo, tienen la virtud de percibir que los contratiempos se deben a circunstancias manejables y no a errores personales.

Muchas de las aptitudes pueden dar en muchos casos en conductas egoístas, de lo que se desprende la necesidad de un equilibrio permanente para manejar la propia carrera con el compromiso de llevar adelante los objetivos del grupo o equipo al que le debe lealtad. Esa lealtad en fin es hacia los colegas, el equipo, el proyecto laboral y consigo mismo como persona.

"Liderar es dar energía". El modo en que influye el líder en las emociones del grupo es clave para la energía del mismo. El arte del liderazgo no consiste en el cambio por sí solo sino en la manera de implementarlo. Un leve cambio en la **expresión facial o el tono de voz** del líder puede tener un gran impacto en el equipo.

En contraste con el poder y la autoridad formal brindada por la empresa, el líder **debe** poseer la aptitud de la **influencia** para ser tal.

Las personas con esta capacidad, saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causará, por lo tanto pueden conducir a todos hacia la meta buscada.

Los líderes deben poseer la aptitud del **manejo de conflictos**. Saber manejar con tacto situaciones tensas y personas difíciles o detectarlas antes que se generen es una de las aptitudes emocionales más importantes requeridas para liderar en los equipos de trabajo exitosos.

Las personas dotadas de esta característica saben cambiar de roles según las necesidades que surgen de la negociación, desde iniciadores y coordinadores hasta dinamizadores, conciliadores o estimuladores. Esta aptitud es vital porque **toda negociación lleva una carga emocional** y el que sea más **"Inteligente Emocionalmente"** poseerá una ventaja clave sobre la otra parte.

El **Liderazgo** es uno de los elementos componentes de la Inteligencia Emocional. Se basa en inspirar y guiar a los individuos o grupos despertando entusiasmo, orientando el desempeño del equipo y poniéndose a la vanguardia.

Pero no todo son rosas en la vida, también existen desventajas. La facilidad con que las emociones se extienden del líder al grupo puede generar "incontinencia emocional", refiriéndose a emociones destructivas que pueden filtrarse de arriba hacia abajo en el caso de un liderazgo arrogante o arbitrario logrando la desmoralización de la gente.

Pero vale aclarar que una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión, sin por eso desmotivar. Un líder fuerte no actúa como cerebro del grupo ni toma decisiones autónomas sino que coordina y estimula para lograr el consenso. Cuando el líder expresa su idea demasiado pronto puede llegar a producir un efecto, opinemos, en sus miembros por lo que es conveniente que no opine de entrada. En este sentido, los jefes de equipo lideran mejor cuanto menos lideran.

Cada aptitud emocional interactúa con las otras. Estas pueden constituir aproximadamente el 60% de los ingredientes para un desempeño estelar de un individuo, pero en el caso de un líder las empresas consideran que prácticamente del 80-100%. **El liderazgo es casi por entero Inteligencia Emocional**, que como consecuencia nos lleva a ser siempre mejores, esto es establecernos nuevos estándares de actuación, esto es principio de la mejora continua.

5.4 De la Misión y la Visión a la Acción.

Como valores filosóficos pilares del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización son la Visión y la Misión, los cuales deben ser congruentes con la Política de Calidad, así como la alineación de los Objetivos de Calidad.

La **Misión**, es un enunciado corto que establece el objetivo general que se persigue, esta es su razón de ser, se refiere al beneficio que se pretende dar, es el resultado del trabajo, en ella se expresa el compromiso para lograr avances hacia la excelencia. En lo social representa el encargo que da la sociedad a una dependencia, entidad, o

unidad responsable, es la razón que justifica la existencia de la misma, le da sentido a la Organización y describe su propósito fundamental, y que refleja lo siguiente:

- Explica la razón de existir de una Organización.
- Muestra el beneficio que se pretende dar a la sociedad con la prestación de un servicio o la producción de un bien.
- Integra esfuerzos en la Organización para lograr un objetivo común.
- Define el campo de especialidad.
- Delimita fronteras de responsabilidad.
- Genera motivación y compromiso entre los integrantes de la Organización.
- Captura la esencia y expresa el concepto unificador de la Organización.

La **Visión**, es una imagen mental de los líderes que representa un escenario futuro altamente deseado de una Organización., comunica la idea de lo que la Organización debe llegar a ser, describe como va a operar y que resultados debe de obtener.

Los factores claves para el establecimiento de la Visión son:

- La Visión debe ser compartida y apoyada por el equipo. Esto le da sentido a la dirección.
- Debe describir como la Organización estará estructurada y que estará haciendo para lograr el cumplimiento de su Misión.
- La descripción de la Visión debe ser amplia y detallada, las generalidades no bastan para darle dirección a la misma. Es muy conveniente saber el ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿por qué? De la manera más precisa, de tal forma que permita a los integrantes del equipo, saber cuál va a ser su aportación en el logro de la misma.
- La Visión debe ser positiva alentadora, que invite al desafío y la superación y justifique un esfuerzo extra de la Organización.
- La Visión debe tener lo que realmente se requiere de la Organización, que logros quieren alcanzar para que todos los participantes se sienta comprometida y orgullosa de pertenecer a ella.

"Una visión de futuro sin acción es simplemente un sueño"

"Una acción sin visión de futuro carece de sentido"

"Una visión de futuro puesta en practica puede cambiar el mundo"

Joel A. Barcker

Dice Arthur Barcker, **"...Una actitud positiva frente al futuro es, sin lugar a duda, el arma mas poderosa que poseemos para lograr cambios"**, de tal forma que si deseamos generar un cambio debe estar sustentado en nuestra visión, sin embargo,

¿Que significa una visión positiva del futuro?

¿Para nuestras familias?

¿En nuestras carreras?

¿Para nuestra organización?

¿Cómo ha influido esa visión personal en su vida?

"Una visión de futuro precede al éxito"

6. Habilidades de Dirección e Interacción Social para constituir Equipos.

6.1 ¿Qué son los Equipos de Trabajo?

Un grupo se define como dos o más individuos, que interactúan y que son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares.

Los grupos pueden ser Formales o Informales:

- a) Formal significa; estar definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y dependen de ellas, en cambio,
- b) Los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la Institución u Organización.

Bajo las relaciones formales en cada organización existe un sistema más complejo de relaciones sociales consistentes en muchas organizaciones informales. Esto se refiere a la socialización de los empleados cuando existen muchos grupos informales diferentes nos referimos a ellos como la organización informal, que constituye una influencia poderosa para la productividad y la satisfacción en el empleo.

Los grupos pueden clasificarse en grupos de mando, de tareas, de intereses o amistad. Los grupos de mando y de tareas dependen de la organización formal, mientras que los de intereses y amistad son alianzas informales.

- a) **El Grupo de Mando**, esta determinado por el organigrama de la institución u organización. Se compone de los subordinados que reportan directamente a un superior.
- b) **Los Grupos de Trabajo**, también determinados por la institución u organización, representan a personas que trabajan juntas para efectuar determinado trabajo. Sin embargo, están limitados a su superior jerárquico inmediato.
- c) Las personas que pertenecen o no a un grupo de mando o trabajo pueden afiliarse a fin de alcanzar cierto objetivo que desean. Surge así el **Grupo de Interés**
- d) A menudo surgen los grupos porque los miembros poseen una o más características comunes. A esos grupos los llamamos **Grupos de Amistad**.

Los grupos informales prestan un servicio de primer orden al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros. Hemos de reconocer que esos tipos de interacción si bien informales, pueden llegar a afectar el comportamiento y el desempeño.

El Equipo de Trabajo es la reunión de un grupo de personas cuyos fines es obtener: un **objetivo, meta, producción, resultado y tareas específicas**.

Un equipo puede diferir por varios modos:

- a) Los equipos tienen una relación estrecha;
- b) Tienen una meta u objetivo común, aparte de sus objetivos individuales;
- c) Examinan su interacción cada vez que lo consideran necesario;
- d) Son interdependientes en las tareas del grupo;
- e) Tienden hacer hincapié en el sentimiento de **“nosotros”** cuando se refieren al equipo.

6.2 Equipos de Trabajo.

Se remonta desde la aparición del hombre, cuando vivía en pequeños grupos buscando mejores condiciones de vida y sobretodo para sobrevivir a las diferentes condiciones climatológicas en las que se establecía, al principio el hombre tenía la necesidad y curiosidad por descubrir diferentes territorios favorables siendo un grupo nómada.

Una vez asentado en su "nuevo territorio" organizaban equipos de trabajo para la búsqueda de alimentos y de vestido. Al volverse más sedentario obligó a establecer mejores formas de trabajo y de equipo. Conforme fue interactuando con los demás miembros, el aprendizaje dentro del equipo permitió acrecentar los conocimientos y se volvió esencial para lograr mejores objetivos.

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio - afectivo en un clima de respeto y confianza.

Los **Equipos de Trabajo** se consideran fenómenos que están presentes en las actividades cotidianas de la vida, que se espera ocurran en ciclos predecibles es decir, en cada etapa o cada periodo. El desenvolvimiento de cada equipo sigue un curso de desarrollo algo similar al de una persona desde la lactancia hasta la madurez.

6.3 Etapas de Desarrollo de Equipos de Trabajo.

Las razones por las cuales se forman los equipos de trabajo son por la proximidad, y la interacción constante; es decir, porque trabajan unas cerca de las otras. Los grupos informales parecen surgir a menudo entre los que trabajan en una proximidad íntima.

Además, cuando las personas tienen una interacción frecuente o establecen contactos unas con otras, existe una gran posibilidad de que formen un grupo. Finalmente, si la conducta de un individuo influye en la de los demás, es también muy probable que constituyan un grupo.

Otra razón para que las personas se reúnan en equipos es que se sienten atraídas por individuos similares a ellas. Esta similitud puede tomar las formas más diversas a menudo formando parte del mismo grupo.

Los individuos también se ven atraídos a equipos porque desean participar en ciertas actividades a tratar de alcanzar metas específicas.

Cada grupo de trabajo atraviesa por una serie de fases durante su formación.

- a) **Normas**, son las reglas de conducta de comportamiento que han sido establecidas por los miembros del equipo.
- b) **Composición del Grupo**.
- c) **Papeles**, conductas esperadas que son con frecuencia la función del puesto del individuo.
- d) **Posición jerárquica (status)**, nivel jerárquico relativo que guarda un individuo dentro de un equipo o una organización.
- e) **Cohesividad**, atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un equipo.
- f) **Liderazgo**, habilidad para dirigir un equipo.

6.3.1 Etapas evolutivas.

El desarrollo de un grupo constituye un proceso dinámico. La generalidad de los grupos se encuentra en un estado constante de cambio. Pero el simple hecho de que los grupos rara vez alcanzan una estabilidad absoluta no significa que no haya un patrón general que describa cómo evolucionan.

Se sabe que los grupos pasan por una secuencia estándar de cuatro etapas, que se describen a continuación:

1ª etapa: Formación. Se caracteriza por una incertidumbre ante la finalidad, la estructura y el liderazgo del grupo. Los miembros están sondeando el terreno para averiguar que tipos de conductas son aceptables.

2ª etapa: Conflicto. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se advierte resistencia al control que el grupo impone al individuo. Además, hay conflicto respecto a quién controlará el grupo. Cuando finaliza la segunda etapa, se advierte una jerarquía bastante clara en el liderazgo dentro del grupo.

3ª etapa: Organización. Surgen relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión.

4ª etapa: Realización. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás, sino en la ejecución de tareas.

6.3.2 Fases Dinámicas.

La formación de equipos de trabajo se produce en la medida en que se facilitan tres fases determinantes para la integración de las personas, estas son:

Fase de Inclusión: En esta fase se da una mayor comunicación intrapersonal, por ejemplo, cuando una persona se presenta por primera vez en un grupo en el que no conoce a nadie es característico que su aislamiento lo lleve a preguntarse "**¿qué hago aquí?**" o pensar "**mejor me hubiera...**". La ansiedad que esta situación genera lleva al individuo a establecer los primeros contactos a nivel interpersonal.

Fase de Control: En esta fase el individuo, para adquirir seguridad y aumentar sus contactos en los niveles interpersonal y grupal, disminuye la comunicación hacia sí mismo. Conforme al ejemplo anterior, la persona empieza a establecer relaciones y a aliarse con otros miembros del grupo para definir quién y cómo se ejerce el poder y qué tanta intervención tiene en lo que allí sucede.

Fase de Aceptación: En esta fase se logra una relación de mayor confianza entre las personas, lo cual permite la expresión de sus ideas y sentimientos en el nivel de grupo. La persona interactúa con los demás en forma más abierta; esto resulta en un mayor aprovechamiento de los recursos del grupo y en una mejor calidad de satisfacción de las necesidades de cada uno de los miembros.

El nivel de madurez del grupo y el o los estilos de dirección del líder son dos de los elementos del proceso socio afectivo en el grupo, sin embargo existen otros que también juegan un papel importante, esto son:

- a) La dirección y la profundidad de la comunicación.

- b) Los patrones de motivación.
- c) Los supuestos acerca de la naturaleza humana.
- d) Modelos básicos de competencia y colaboración.
- e) Formas de abordaje de los conflictos interpersonales.

6.4 Sinergia para el Trabajo en Equipo.

El desenvolvimiento de grupos se divide en tres períodos básicos: **fase de preparación, de actividad e integración.**

Fase de Preparación, consiste en el período necesario para que los miembros del equipo se acostumbren y se adapten a una nueva situación, incluyendo el tiempo necesario para quedar preparados física y psicológicamente para la próxima actividad.

Fase de Actividad, consiste en organizar el trabajo, las actividades seguidas por el trabajo productivo; el trabajo hacia las metas establecidas. También se consolidan los resultados que aún se pueden pulir y corregir.

Fase de Integración, es un período problemático en el cual el líder no cuenta con una exposición razonada y suficiente. Incluye concentración sobre el significado personal, aclaración y percepción de actividades. Se discuten el significado de la actividad en el futuro de los participantes.

6.4.1 Resistencia al Cambio.

Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden ni evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos.

La resistencia es siempre, el último análisis, una resistencia individual que se irradia o se contamina, en relación a la resistencia en otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio, para esa opinión o falta de aceptación de las modificaciones se procesa y se reduce siempre a nivel de la persona.

En el fondo, la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano.

El organismo, y por tanto la persona –**a no ser que esto sea muy incómodo o sobremanera amenazador**- busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial o emocional.

A nivel psicológico esta oposición o resistencia puede ser causada por:

- a) Mecanismos de defensa de negación de la realidad.
- b) Tendencia a percibir solamente aquello que conviene o es agradable.
- c) Desconfianza.
- d) Recelo de perder las cosas buenas actuales.
- e) Inseguridad personal frente a lo desconocido.
- f) Dependencia.

Frente a la resistencia al cambio, se procuran los siguientes procesos para reducirla o extinguirla:

- I. Información de hechos, necesidades, objetivos o probables efectos del cambio.
- II. Persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.
- III. Diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.
- IV. Expresión de los sentimientos y emociones unidos a la perspectiva de cambio.
- V. Consulta, y si fuera posible, participación, en los procesos de:
 - a) Diagnóstico de la situación;
 - b) Selección o decisión;
 - c) Planeación de acciones resultantes.

6.5 El Trabajo en Equipo para la solución de problemas.

Casi todas las actividades de los equipos requieren una variedad de habilidades y conocimientos; por lo tanto, sería razonable concluir que los equipos heterogéneos tendrán capacidades e información más diversas y deberán ser más eficaces de los homogéneos. En general, los estudios de investigación sustentan esta conclusión.

Cuando un equipo es heterogéneo en términos de género, personalidades, opiniones, capacidades, habilidades y puntos de vista, aumenta la probabilidad de que posea las

características necesarias para culminar sus tareas. El equipo puede ser más conflictivo y menos conveniente en tanto se introducen y asimilan posiciones divergentes, pero las evidencias suelen respaldar la conclusión de que los grupos heterogéneos se desenvuelven mejor que los homogéneos.

Las evidencias indican que los elementos de diversidad interfieren con los procesos grupales, al menos a corto plazo. La diversidad cultural parece ser un bien para las tareas que piden varios puntos de vista; pero estos equipos tienen dificultades para aprender a trabajar juntos y resolver problemas. Ahora bien, el lado positivo es que estas dificultades parecen disiparse con el tiempo.

Aunque al principio estos equipos no se desempeñan tan bien como los que tienen una cultura homogénea, las diferencias desaparecen al cabo de unos meses. La razón es que les toma un lapso aprender a superar los desacuerdos y las diferentes posturas para la solución de problemas.

6.5.1 Habilidades que determinan la consolidación de los Equipos de Trabajo.

Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades:

Primero, necesita gente con la experiencia técnica.

Segundo, necesita gente con las habilidades de solución de problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes.

Tercero, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales.

Ningún equipo puede lograr su potencial de desempeño sin desarrollar estos tres tipos de habilidades. Su mezcla correcta es crucial. Demasiado de una a expensas de las demás dará como resultado un desempeño menor en el rendimiento. Pero los equipos no necesitan tener funcionando todas las habilidades complementarias desde el principio. Es común que uno o más miembros asuma la responsabilidad de aprender las

habilidades en las cuales el grupo es deficiente, con lo que se favorece que el equipo alcance todo su potencial.

7. Interacción de Equipos de Trabajo.

7.1 Manejo de conflictos en el equipo (nivel psicosocial).

La palabra latina “**conflictus**” deriva del verbo *fligere* e *inflictum* que significa chocar. En la naturaleza y en la cultura, ningún aspecto se libra del conflicto. El conflicto surge del desacuerdo respecto a los métodos y formas con que se alcanzan determinadas metas.

Una de las partes constantes dentro de nuestra vida diaria son los conflictos que nos ocasionan constantemente la forma de pensar del otro o la forma de lograr alguna meta. Resulta fundamental poder entender las funciones del conflicto y las ventajas de crecimiento que trae consigo si se sabe llegar a una negociación clara.

La experiencia demuestra que las negociaciones en las que se obtienen mejores resultados, son aquellas donde los participantes se dedican a explorar los intereses de las partes involucradas, a desarrollar opciones creativas y a apoyar a estas últimas, con criterios objetivos de legitimidad, ajenos a la voluntad de los negociadores.

El conflicto se origina por diversas causas:

- a. **Subjetividad en la percepción** las personas captan de diferentes maneras una misma situación.
- b. **Información incompleta:** Cuando la persona sólo ha tenido acceso a una parte de los hechos y no se da cuenta de los demás,
- c. **Fallas en la comunicación:** cuando se envía un mensaje, la otra persona tiene que descifrarlo pero muchas veces hay contradicciones o errores en la captación.
- d. **Falta de proporción entre necesidades y satisfactores:** por ejemplo, en un departamento donde hay 3 personas encargadas de presentar un reporte de trabajo y sólo hay 1 computadora disponible,

- e. **Diferencia de caracteres:** una persona puede ser muy rápida y otra muy lenta, una ordenada y otra desordenada.
- f. **Presiones:** la inseguridad que produce miedo, tener una deuda por pagar, que haya una actitud autoritaria del jefe, etc.
- g. **Compararse con otros:** confrontar constantemente la forma personal de hacer las cosas con la manera en que otros las hacen, genera juicios y desgaste.
- h. **Divisiones:** dentro de un mismo lugar, unos evitan el contacto con otros.
- i. **Demasiada cercanía e interdependencia:** Hay personas que dependen tanto de otras o las hacen depender de ellas que llegan a estorbarse, de aquí grandes conflictos entre un matrimonio, entre madre e hija, etc.

7.1.1 Conflicto en las Organizaciones. Podemos distinguir dos tipos de conflicto:

- a. **Conflicto Interpersonal.** Son un serio problema porque afectan profundamente las emociones. Es necesario proteger la autoimagen y la autoestima contra el daño que los demás puedan ocasionarle. Cuando estos conceptos de sí mismo se ven amenazados, ocurre un serio malestar y la relación se deteriora. En ocasiones los temperamentos de dos persona son incompatibles y sus personalidades chocan; el conflicto así, nace de las deficiencias de comunicación o bien, de las diferencias en la percepción.
- b. **Conflicto Intergrupar.** Los conflictos entre grupos de diferentes departamentos también causan problemas, y ocurre como en las pandillas juveniles: cada grupo quiere minar la fuerza del otro, ganar poder y mejorar su imagen. Los conflictos se generan por diferentes puntos de vista, fidelidad al grupo, competencia por los recursos, necesidad de sobresalir, etc. Por lo regular, en todo lugar de trabajo los recursos son limitados y la mayoría de los grupos piensan que necesitan más de lo que pueden conseguir, por lo que al escasear los recursos, existen ya las semillas del conflicto intergrupar.

7.1.2 Causas psicológicas de los conflictos. Entre otras, encontramos que las personas desean una cosa pero en la realidad los recursos disponibles para satisfacer esa necesidad son otros. Se genera entonces una fricción porque encontramos dos

fuerzas opuestas que se encuentran al mismo tiempo jalando hacia lugares distintos. Se encuentran elementos involucradas como la ansiedad, la autocrítica, el miedo, etc. De esta forma, se ocasiona un grado de estrés que de no darle salida adecuada, puede generar agresión o frustración.

7.1.3 Causas laborales de conflictos. En las organizaciones es inevitable el conflicto entre distintos intereses y, en ocasiones el grado de conflicto es considerable. Puede surgir de diversas fuentes: por un cambio organizacional, por choques de personalidad, por valores diferentes, por amenazas en el estatus, y por percepciones contrarias.

7.1.4 La negociación herramienta necesaria para la mediación al dirimir conflictos.

Concepto de negociación. Es un proceso en el que dos o más partes acuerdan un intercambio de bienes o servicios tratando de pactar el valor que dicho intercambio tiene para ambos. O bien, se considera como la habilidad de manejar un conflicto alcanzando resultados mutuamente satisfactorios. En toda negociación hay dos elementos clave en la determinación del éxito: el tipo de comunicación y la relación de trabajo que los negociadores sean capaces de establecer y toda negociación tiene como base, el logro de una meta.

Tipos de negociación. Básicamente, existen dos tipos de negociación: explícita y tácita. En la explícita, que es más notoria, las partes involucradas no necesariamente actúan racionalmente o conocen sus preferencias así como valores propios y del otro, sin embargo, se comunican abiertamente, estableciendo sus demandas, preferencias, pidiendo información, dando propuestas y haciendo concesiones. En las negociaciones tácitas, los mensajes se transmiten entre o a través de los negociadores indirectamente en forma de signos, o insinuaciones, pueden emplearse palabras para enviar un mensaje entre líneas o bien, pueden usarse solamente signos, gestos y señales.

7.1.4.1 Formas comunes que adopta la negociación en las Organizaciones. Las organizaciones o instituciones negocian las disposiciones contractuales con los sindicatos, la manera de prevenir y evitar la contaminación ambiental, el ausentismo, la asignación de ciertas actividades específicas, etc. y por lo regular se tiende a asignar

tareas o funciones y no a evaluar la capacidad individual de las personas. Estas situaciones de negociación están determinadas por tres características generales:

- a. Existe un conflicto de intereses entre dos partes o más, lo que una parte quiere no siempre es lo que la otra parte quiere.
- b. Se carece de una serie de reglas o procedimientos establecidos para resolver el conflicto o bien, las partes prefieren trabajar fuera de una serie de reglas y procedimientos para inventar su propia resolución del conflicto.
- c. Las partes, al menos en el momento, prefieren llegar a un arreglo en lugar de pelearse abiertamente, hacer que un bando deje de hacer algo, terminar definitivamente con un contrato o presentar su disputa para que resuelva una autoridad superior.

Negociación interindividual. Este tipo de negociaciones se llevan a cabo entre una persona y otra. La forma de plantear un acuerdo final puede concluir con una mejor comunicación entre las partes y por lo tanto, incrementar la calidad del trabajo que se desempeña.

Negociación intergrupala. Se realiza entre un grupo de trabajo y otro grupo o área de la institución. Se ponen en juego intereses de tipo grupal y se trata de lograr metas que satisfagan no a cada individuo en particular sino que beneficien el grupo en su conjunto.

La asertividad en las negociaciones. Negociar con un estilo asertivo, ni duro ni blando, propio de una posición realista, un estilo basado en principios, significa seguir algunos preceptos fundamentales que sirven de guía general de conducta en todas las negociaciones en que se participa. La asertividad es la habilidad de tratar un tema con la persona correcta, decir lo correcto en el lugar correcto y en el momento correcto. No significa necesariamente hacerse amigos, o invitar a la otra parte a cenar en casa sino lograr que los participantes de la negociación sean capaces de superar sus diferencias de forma civilizada y asertiva, y, en especial, generar un clima de confianza y credibilidad que permita alcanzar los mejores resultados para las partes, no sólo a corto plazo sino también, a mediano y largo plazo.

Etapas del proceso de negociación. En toda negociación hay dos elementos clave en la determinación del éxito: el tipo de comunicación y la relación de trabajo que los negociadores sean capaces de establecer. Por buena *comunicación* se entiende que las partes de una negociación logran un entendimiento claro y conciso de los mensajes, centrado en el principio de la funcionalidad y calidad de la información emitida. En lugar de comunicar **hacia** la otra parte, los negociadores se comunican **con** la otra parte. Y en lugar de sólo exponer sus argumentos, son también capaces de escuchar activamente, en un sistema de doble vía, retroalimentado, donde cada parte se asegura de haber entendido y haberse dado a entender. Ambas partes son capaces de plantear sus puntos de vista y conclusiones pero también de explicarle al otro los datos de dónde los extrajeron y el razonamiento e interpretaciones que están detrás de ellos y que los generan. Ahora bien, por *una buena relación de trabajo* se entiende entablar un trato cordial y respetuoso con quienes se debe negociar. Se deben dirimir las diferencias de forma asertiva, es decir, ni sumisa ni agresivamente. Saber separar las personas del problema, respetarse, entenderse, comprenderse y aceptarse mutuamente como seres humanos, aún cuando se traten con firmeza los temas. Hay que ser capaces de manejar y equilibrar las emociones con la razón, saber construir un ambiente de confianza y credibilidad mutua.

Toma de acuerdos. Los acuerdos se toman una vez que las emociones entre ambos negociantes se han tranquilizado. Se aclaran las metas que desean lograrse, se establecen los beneficios que ambos tendrán al poner en marcha su acuerdo, de ser posible, se fijan fechas para su cumplimiento y se propone un seguimiento para evaluar cómo van marchando las cosas.

Seguimiento. Esta parte es fundamental porque permitirá a las personas involucradas, seguir la ruta que su negociación ha tomado, pudiendo evaluar si las decisiones o acuerdos han sido los más adecuados para resolver su conflicto. El seguimiento debe tener cierta periodicidad para poder ir haciendo las modificaciones necesarias o ir haciendo mejoras que quizá antes, no alcanzaron a contemplarse. Deben evaluarse los siguientes resultados:

Haber satisfecho los intereses
Que haya sido una solución eficiente
Que fue legítima para todos
Que fue la mejor alternativa
Se plasmó como un compromiso realista
Hubo buena comunicación
Fortaleció el tipo de relación

Estilos de negociar. Cuando se habla de negociar de manera adecuada o inadecuada, se hace referencia a la diferencia que existe entre negociar asertivamente y por principios y los estilos negociadores clásicos, blando o duro, que Decaro, J. llama estilo “Bambi” y estilo “Rambo”. El estilo es el reflejo de una postura básica ante el mundo: está íntimamente relacionado con una posición existencial: la forma como cada persona se percibe a sí misma y con relación a los demás.

NEGOCIADOR SUAVE “BAMBI”

Piensa que los participantes son amigos

Su objetivo es lograr un acuerdo

Hace concesiones para cultivar la relación

Es suave con las personas y con el problema

Confía en los otros

Cambia su posición con facilidad

Hace ofertas

Da a conocer su última posición

Acepta pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo

Busca la única respuesta: la que los otros aceptarán

Insiste en lograr un acuerdo

Trata de enfrentar un enfrentamiento de

NEGOCIADOR DURO “RAMBO”

Piensa que los participantes son adversarios

Su objetivo es la victoria

Exige concesiones como condición para mantener la relación

Es duro con el problema y con las personas

Desconfía de los otros

Mantiene tericamente su posición

Amenaza

Engaña respecto a su última posición

Exige ventajas unilaterales como precio del acuerdo

Busca la única respuesta: la que él aceptará

Insiste en su posición

Trata de ganar en un enfrentamiento de

voluntades
Cede ante la presión

voluntades
Aplica presión

Modelos de negociación de Thomas Kilmann. Este modelo para el manejo del conflicto establece que los conflictos afectan al personal y a la dinámica de grupos que hay en un lugar de trabajo. Señala que las conductas conflictivas no son ni buenas ni malas sino que la resolución del conflicto es simplemente una cuestión de expansión de habilidades donde tiene que escogerse el conjunto de conductas más efectivas para una situación en particular. Nos brinda información sobre el estilo en que uno maneja el conflicto y establece cinco modelos de comparación:

- a) **Competidor:** Alta asertividad y baja cooperación. La meta es “**ganar**”.
- b) **Evitador:** Baja asertividad, baja cooperación. La meta es “**retrasar**”.
- c) **Comprometido:** Moderada asertividad, y cooperación moderada. La meta es “**encontrar un punto medio**”.
- d) **Colaborador:** Alta asertividad y alta cooperación. La meta es “**encontrar una situación de ganar-ganar**”.
- e) **Servicial:** Baja asertividad y alta cooperación. La meta es “**producir**”.

Tácticas de negociación. El manejo adecuado del conflicto puede llevarse a cabo por medio del Reencuadre o cambio de marco de referencia. Cambiar de marco de referencia tiene que ver con la habilidad de modificar la forma en que los hechos son percibidos o interpretados en una situación dada, de modo que, sin cambiar los datos de lo acontecido, cambia la interpretación, el sentido o significado que se le da y por ende, sus consecuencias. Reencuadrar significa cambiar el punto de vista conceptual o emocional con relación al cual es experimentada una situación y ubicarla en otro encuadre que se adecua igualmente bien, e incluso mejor, a los hechos de la misma situación concreta, modificando todo su significado.

Existen dos tipos básicos de reencuadre: de **contexto** y de **contenido**:

En el primero, la clave está en el tiempo y el lugar donde acontece un hecho. En principio, ningún comportamiento o acto es bueno o malo, útil o inútil, depende de la

circunstancia, tiempo y lugar en que se haya llevado a cabo. Por ejemplo: Si alguien dice: **“soy un desastre, siempre me olvido de las cosas”**. Un reencuadre de texto busca una circunstancia donde el olvido tenga una circunstancia útil o distinta a la de ser un desastre: olvidarse de los problemas y las desgracias es el secreto de una vida feliz, o más ecuánime. **“No existen fallas, sólo retroalimentación”** es una frase que reencuadra algo desagradable, inadecuado, inesperado o inconveniente que está ocurriendo como una herramienta útil, como un aprendizaje para una situación futura. En el reencuadre de **contenido** se deja el mismo contexto pero se propone otro significado para el contenido. ¿Qué otra cosa puede significar un objeto, una palabra, una situación, un comportamiento? ¿De qué otras maneras podría definirse algo? ¿Qué quiere decir lo sucedido?, etc. Por ejemplo: **“somos los segundos, por eso nos esforzamos más”**. Este es un reencuadre genial donde ser segundos, algo aparentemente descalificador significa ser mejor para los clientes y se transforma en la piedra angular del plan de marketing de una empresa.

Estrategias de negociación, base de una buena mediación. Existen formas básicas para iniciar una negociación, una de ellas es “negociar por principios”. Consiste en los siguientes puntos:

- a. Separar las personas del problema. Resolver el dilema de suave-duro tratando gentilmente a las personas y con firmeza los temas centrales, sin olvidar que “lo cortés no quita lo valiente”. No deben confundirse las opiniones de las personas con su valor como seres humanos.
- b. Centrarse en los intereses, no en las posiciones. Descubrir qué hay detrás de lo que la gente quiere o necesita, para qué lo necesita o por qué. Explorar sus verdaderas necesidades, lo que realmente quiere conseguir, sus deseos, sus anhelos, y lo que teme perder. Debe evitarse adoptar una posición extrema que no permita abrir opciones de solución.
- c. Inventar opciones de mutuo beneficio: Separar el proceso de inventar y crear ideas, el proceso de decidir. Desarrollar múltiples posibles soluciones, buscar

formas creativas de agregar valor. Decidir después combinando las ideas que aporten más a los intereses de las partes.

- d. Insistir en usar criterios objetivos. Buscar un resultado basado en criterios objetivos ajenos a la voluntad o al capricho de las partes. Permanecer abiertos a razonamientos de este tipo, no dejarse manipular pero mantenerse ante lo justo y objetivo.

7.2 El proceso de la comunicación en el equipo de trabajo.

“El proceso de comunicación es muy importante en una equipo de trabajo ya que las personas no hablan libremente con aquellos que no escuchan; no tiene sentido hacer preguntas si no se presta atención o está ocupado cuando se recibe la respuesta”.

Sin embargo un integrante del equipo que escucha puede beneficiarse de esto, ya que se puede fomentar:

- a) Una mejor relación desde el punto de vista del entendimiento de los demás que componen el sistema y los problemas, ya que lo que el emisor está diciendo es importante e informativo.
- b) Una toma de decisiones sobre la base de información más completa y precisa.
- c) Una solución más objetiva de los problemas.

Ayudas para escuchar más efectivamente:

Eliminar distracciones: Ruido de fondo, disturbios, incomodidad en el entorno, falta de tiempo, voz tranquila, barreras de comunicación. Trate de ser objetivo en vez de tolerar este tipo de situaciones.

Escuche el contenido: Concéntrese en el tema central de lo que esta escuchando y se está diciendo, si el mensaje del interlocutor es pobre, trate de compensarlo escuchando mejor en lugar de dejarse distraer por esto

No emita Juicios: Espere hasta que haya recibido y entendido toda la información antes de evaluarla. No tome conclusiones prematuras y mantenga una mente abierta.

Escuche el contenido: Trate de extraer las principales ideas de lo que se está diciendo, trate de encontrar un vínculo y relaciónelo con su propio propósito, conocimiento y experiencia. No escuche solamente los hechos.

Use sus ratos libres. Nosotros pensamos aproximadamente cuatro veces más rápido de lo que hablamos, Trate de usar este tiempo libre para encontrarle sentido a lo que se está diciendo, en lugar de permitirle a su mente divagar.

Busque claridad. Si no ha entendido pida que le repitan o solicite una explicación. Tome ventaja de cualquier interrupción para resumir lo que se ha dicho; esto le ayuda a mantener concentración y le da una oportunidad para aclarar los malos entendidos.

Algunos malos hábitos que se deben evitar:

- Fingir atención mientras la mente divaga.
- Ocuparse en otros asuntos.
- Sobre reacción a palabras "pesadas", por ejemplo "interrupciones, golpes, ¡muy ocupado!".
- Escuchar sin mirar, agitarse nerviosamente.
- Interrumpir al interlocutor.
- Escuchar a medias las cosas que queremos oír, mientras no prestamos atención a las cosas que no nos gustan o estamos en desacuerdo.
- Usar el tiempo de escuchar para pensar y prepararse para la próxima oportunidad de hablar.

El Proceso de Comunicación:

Quién Comunica	Qué Comunica	A Quién Comunica
Emisor	Mensaje	Receptor
Codificador	Decodificador	Barreras de la Comunicación

Existe algo cuando una persona dice a otra algo y ésta lo asimila:

Proceso de la Comunicación.	1	Persona que requiere transmitir algo.
	2	Quién Comunica.
	Qué Comunica.	Saber lo que le va a decir a otra Persona.
	A quién Comunica	Quién recibe el mensaje.

La comunicación debe servir a una función. Sus objetivos deben ser crear entendimiento y obtener una acción en la dirección escogida.

Ya que es la función de un mensaje el obtener una respuesta y producir una acción: El objetivo es el "mensaje" entonces los pasos para formular una comunicación efectiva son:

- Seleccione y desarrolle un objetivo (cuál es el propósito)
- Analice la audiencia (considere el receptor).
- Organice y estructure la idea (secuencia lógica de la concepción).
- Selecciones el medio de entrega (proceso de transmisión).
- Genere una respuesta (logro del objetivo).

"Finalmente, ya que el propósito del comunicador es ganar la aceptación de una idea, entonces la efectividad vendrá del desarrollo de la perspectiva del comunicador".

Como se menciona anteriormente la comunicación es una necesidad que hay que estar continuamente practicando, en este punto se complementa lo descrito con la sugerencia siguiente; No solo basta escuchar como parte de la comunicación, la manera de complementarlo de una manera efectiva, es realizando actividades que permitan al emisor sentir que esta siendo Atendido y que su mensaje es importante, estas actividades pueden ser, de acuerdo a las condiciones situacionales:

- Tomar nota de lo más relevante del mensaje, y comentarlo con el emisor.
- Realizar un gráfico o diagrama que permita que el emisor se encuentre satisfecho que su mensaje ha sido recibido y traducido correctamente.

- Dirigirse al lugar, si es que procede, al cual se refirió el emisor, para constatar el mensaje.
- Si es conveniente y no crea una situación más complicada, promover una pequeña reunión para ventilar los temas tratados.

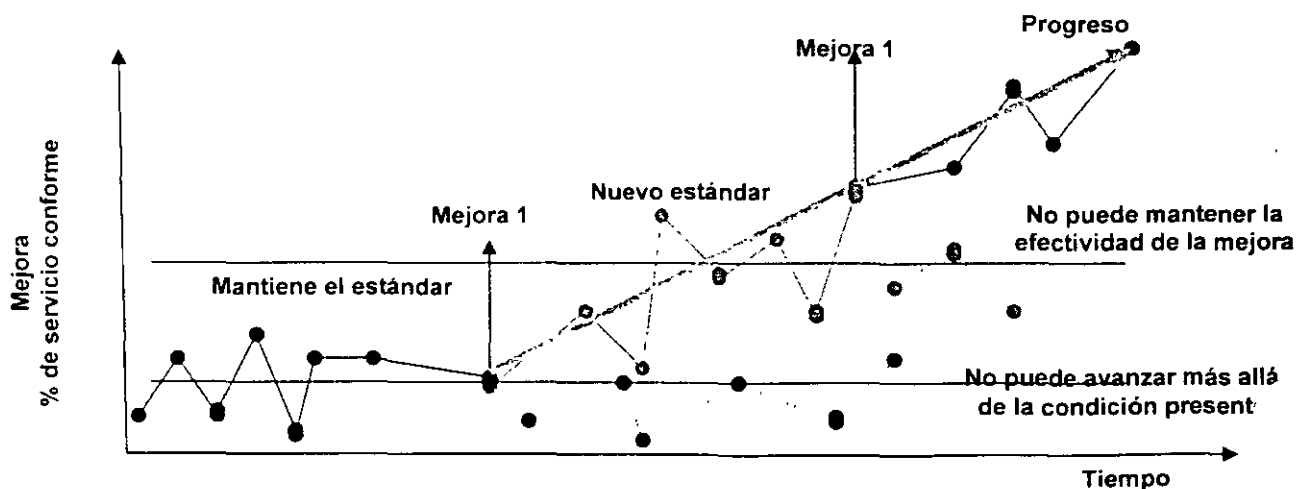
Con estas acciones se habrá invertido un tiempo que puede ser valioso en el transcurrir del proceso ya que el subordinado estará seguro de que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Con lo anterior descrito no necesariamente se tiene que dar la razón al subordinado, pero si la atención requerida.

7.2.1 Establecimiento de metas firmes y conservación de la comunicación.

Un punto importante en toda organización es el establecer objetivos, los cuales están diseñados para satisfacer a su vez las políticas establecidas, en este caso el programa de gobierno, y que a veces no se encuentran explícitamente documentadas, sin embargo la experiencia y sensibilización del titular o responsable del área permite que estos sean interpretados y llevados a cabo en su administración.

Para lograr estos objetivos lo más fielmente posible, es que los mismos sean **Alcanzables** y **Medibles**, con estas dos condiciones será posible establecer metas congruentes y orientadas al cumplimiento de los mismos lo cual nos permitirá obtener un ciclo de mejora continua como se muestra en el siguiente gráfico:

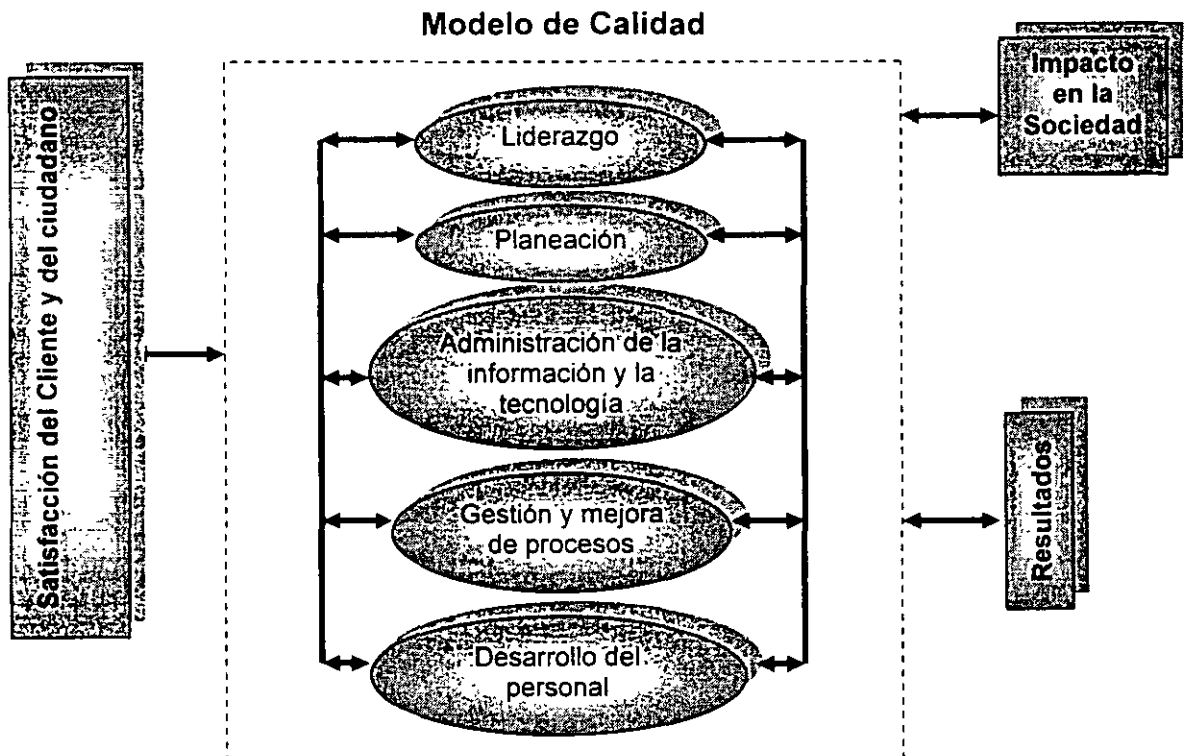


El logro de las metas propuestas y la definición de las siguientes, debe mantener la comunicación entre el equipo de manera constante, esto se logra cuando al establecer tiempos de cumplimientos se realizan reuniones que permita a todo el personal conocer los resultados del periodo previamente establecido, para conocer sus logros y determinar las acciones correctivas o preventivas necesarias para retomar el rumbo.

7.2.2 Descripción y explicación de los Modelos.

Los Modelos de Calidad, establecidos por las Organizaciones y en algunos casos por los gobiernos en los países que adoptan estos conceptos como motores de los cambios que el mundo esta viviendo, son sistemas que tiene como fin la **Calidad Total**, esto es dar congruencia entre los intereses del cliente, los inversionistas, los empleados, y la sociedad, lo cual nos permite incursionar en conceptos como mejora continua con una visión más amplia, y la sustentabilidad del medio ambiente.

Actualmente en nuestro país, se cuenta con un Premio Nacional de Calidad, que tiene como participantes a las Organizaciones que dentro de su Política declaran la implementación de un Sistema de Calidad. Los elementos que son evaluados en este modelo son los que se describen a continuación:



7.3 Rendimiento de los equipos de trabajo y selección de líderes naturales de calidad.
Los Equipos de Trabajo eficaces y competentes hacen corresponder a la gente con diversas funciones; por ejemplo, los entrenadores de básquetbol que tienen un largo historial de triunfos han aprendido a evaluar a los prospectos; identifican sus fuerzas y flaquezas, las asignan a las posiciones que mejor se ajustan a sus capacidades y les permiten contribuir más al desempeño general del equipo.

Reconocen que los equipos ganadores necesitan una variedad de habilidades; por ejemplo, los peloteros, anotadores de poder, disparadores, y bloqueadores. Los equipos exitosos tienen gente que llena todas las funciones clave y la han elegido sobre la base de sus habilidades y preferencias.

Una corriente de investigación ha identificado nueve conductas potenciales que la gente prefiere ocupar en los equipos.

- 1° **Creadores Innovadores**. Son imaginativos y son buenos para originar ideas y conceptos. Por lo común son muy independientes y prefieren trabajar a su propio ritmo y a su manera.
- 2° **Exploradores Promotores**. Toman las ideas nuevas y abogan por su causa. Son buenos para tomar las ideas de los creadores innovadores y encontrar los recursos para promoverlas. Su principal desventaja es que no siempre tienen la paciencia y las habilidades de control para llevar adelante las ideas en detalle.
- 3° **Asesores Desarrolladores**. Tienen fuertes habilidad de analíticas. Se desenvuelven mejor cuando tienen diferentes opciones para evaluar y analizar antes de tomar una decisión.
- 4° **Emprendedores Organizadores**. Prefieren establecer procedimientos operativos para convertir las ideas en realidad y realizar las cosas. Imponen metas, hacen planes, organizan a la gente y diseñan los sistemas para asegurarse de cumplir con los plazos.
- 5° **Terminadores Productores**. Están interesados en los resultados, pero sus funciones se concentran en asistir en el cumplimiento de los plazos y garantizar que todos los compromisos se lleven a cabo. Se enorgullecen de entregar un producto regular como norma.

- 6° **Controladores Inspectores**. Están muy preocupados en establecer y hacer cumplir las reglas y las regulaciones. Son buenos para examinar los detalles y cuidar que se eviten las imprecisiones. Quieren verificar todos los hechos y las cifras y cerciorarse de que **“todas las ies tienen punto y todas las tes llevan su tilde”**
- 7° **Defensores Cuidadores**. Tienen convicciones firmes sobre la forma en la que deben hacerse las cosas. Defienden y libran las batallas del equipo con los de afuera a la vez que respaldan con fuerza a los miembros. Son importantes porque proporcionan estabilidad al grupo.
- 8° **Informadores Consejeros**. Son buenos escuchas y no se inclinan a imponer sus puntos de vista lo demás. Tienden a favorecer al acopio de más información antes de tomar las decisiones, con lo que cumplen la importante función de alentar al equipo a buscar más datos para decidir y desestimar las decisiones precipitadas.
- 9° **Vinculadores**. Tratan de comprender todos los puntos de vista; son coordinadores e integradores. Les disgustan los extremos y se esfuerzan por fortalecer la cooperación entre los miembros. Reconocen las diversas contribuciones de los demás y tratan de integrar a la gente con las actividades a pesar de las diferencias que puede haber.

7.3.1 Atributos que caracterizan a los Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento.

En primer término, los Equipos de Trabajo de alto rendimiento se suelen formar porque existen metas e intereses en común. Los equipos que se forman tan sólo debido a las necesidades en común, la proximidad física o incluso la similitud cultural tal vez no sean eficaces.

En segundo término, un grupo de alto rendimiento es atractivo y está unido. El atractivo, que representa la medida en que las personas quieren pertenecer al grupo, aumenta conforme se considera que el grupo coopera más, adquiere prestigio, fomenta la interacción entre los miembros del grupo, es relativamente pequeño y los demás lo perciben como exitoso.

La pertenencia al grupo puede perder su atractivo si los miembros nuevos del grupo de trabajo sienten que éste impone exigencias ilógicas a las personas, si algunos miembros lo dominan con demasiada frecuencia o si hay competencia entre miembros. Conforme el atractivo de pertenecer al grupo decae, las personas se van esforzando menos por rendir adecuadamente y por alcanzar las metas del grupo.

Los grupos unidos o de cohesión, es decir, los que establecen una cohesión interpersonal fuerte entre sus miembros, logran mayor desempeño, satisfacción, calidad de interacción y consecución de metas. La unión se da con más facilidad en grupos pequeños, homogéneos y estables, aún cuando un exceso de cambios de los miembros, en un plazo breve, perjudican la unión. Los trabajadores muchas veces se sienten atraídos por grupos muy unidos porque éstos están verdaderamente comprometidos con la tarea y ofrecen una identidad fuerte a los miembros de la organización. Conforme los grupos unidos trabajan juntos se van uniendo incluso más, pero, aunque el aumento de unión puede resultar resultados positivos, en muchas situaciones puede derivar en menor productividad.

En tercer término, un grupo de alto rendimiento pasa por un fuerte proceso de grupo. Los miembros del grupo comparten una meta y usan los recursos del grupo para alcanzarla. El equipo trata los errores como si fueran oportunidades para aprender y mejorar y, en consecuencia, fomenta la creatividad y los riesgos aceptados.

En cuarto término, los grupos con alto rendimiento cada vez depositan más en sus trabajadores, la responsabilidad de tomar decisiones y de administrar las actividades del grupo. Los miembros del grupo crean un clima de confianza en el cual se comunican en forma abierta y honrada. Los equipos efectivos revisan y evalúan su desempeño con regularidad con el propósito de identificar los aspectos en los que pueden mejorar.

Otras características de un equipo efectivo son:

- a) **Liderazgo Participativo:** El administrador del equipo cuenta con las aptitudes y la intención de desarrollar un enfoque de equipo y dedica tiempo a actividades de fortalecimiento del mismo. La dirección del equipo se contempla

como una función compartida, es decir, que se les brinda a otras personas, que no son el director del equipo, la oportunidad de ejercer cierto liderazgo cuando sus habilidades son requeridas por las necesidades del equipo.

- b) **Claridad de Misión y Visión:** El equipo define el papel distintivo y productivo que juega dentro de la Institución y hace aportaciones para la planeación, establece objetivos claros y compartidos, los cuales considera que valen la pena
- c) **Orientación hacia el Logro de Resultados:** Fija metas de desempeño que sean un desafío para las capacidades del equipo, dedicando la energía principalmente al logro de resultados, revisando con frecuencia el desempeño del equipo para ver dónde es posible desarrollar mejoras en el trabajo.
- d) **Procedimientos Bien Organizados:** Se definen claramente las funciones, se desarrollan adecuadamente los patrones de comunicación y los procedimientos administrativos están diseñados para apoyar el enfoque del equipo.
- e) **Métodos Eficaces de Trabajo:** El equipo desarrolla formas sistemáticas y efectivas para tomar decisiones y resolver juntos los problemas. Las reuniones son altamente productivas para los resultados buscados.
- f) **Compromiso con el Equipo:** Los miembros del equipo tienen un sentido de compromiso personal con los fines y propósitos del equipo. Al trabajar fuera de los límites del equipo, los miembros experimentan un sentido de pertenencia al equipo y representación del mismo.
- g) **Capacidad y Desarrollo Personal:** Los miembros del equipo tienen la capacidad y aptitudes individuales para aportar la "mezcla" de características que proporcionan un equilibrio adecuado. Del mismo modo, se ocupan de adquirir el crecimiento personal que les permita ser capaces de manejar confrontaciones de manera productiva.
- h) **Atmósfera, Comunicación y Crítica Constructiva:** El equipo desarrolla un clima en el cual la gente se siente relajada, capaz de ser directa, abierta y preparada para correr riesgos. Este clima permite que se examinen los errores y las debilidades tanto del equipo como individuales, sin ataques personales, a fin de permitir que el grupo aprenda de su experiencia.

- i) **Creatividad:** El equipo tiene la capacidad de crear nuevas ideas, valiéndose de las interacciones de sus miembros. Se recompensan algunos riesgos corridos y el equipo apoyará nuevas ideas provenientes de sus propios miembros de fuera. Se realiza un seguimiento de las nuevas ideas llevadas a la acción.
- j) **Relaciones Intergrupales Positivas:** Las relaciones con otros equipos se desarrollan de manera sistemática a fin de proporcionar un contacto personal abierto e identificar dónde es conveniente trabajar de manera conjunta a fin de lograr una mejor comprensión entre los grupos. Hay contacto constante y revisión de prioridades conjuntas o colectivas con otros equipos. Se estimula a las personas a entrar en contacto y trabajar con los miembros de otros grupos.

7.4 Técnicas para la conducción de reuniones de trabajo.

Un orden dentro de la comunicación del equipo, es la definición de los objetivos, establecimiento de metas, identificación de recursos, asignación de responsabilidades, elaboración de programas, interrelación con otras áreas, y definición de controles para su seguimiento y monitoreo, agendar las reuniones de seguimiento, y otros de acuerdo a las necesidades del área.

El orden anterior es un modelo que se debe difundir, asegurándose que ha sido distribuido a todo el personal. Cada mando medio o superior establece este modelo de acuerdo a su experiencia, su formación y prioridades que tenga, la carga de trabajo, el personal con que cuenta, etc., por lo anterior es obligatorio que se lleve a cabo una reunión en el cual se describa y explique aquellos puntos que no se tengan claros por el personal subordinado, con lo cual se asegura que ha sido bien difundido como va a funcionar el modelo (sistema)

Es recomendable que se identifique los procesos críticos para prever posibles desviaciones al logro de metas y objetivos, y se puedan tomar acciones que prevengan estas contingencias.

Los conflictos, deberán ser tratados de manera individual y con discreción, en caso necesario primero escuchar ambas partes por separado, tomar nota de los expuestos y evidenciar el problema real, lo cual facilita la solución del mismo.

En la conducción de las reuniones, para que estas sean efectivas, deberán de cumplir lo que se ha descrito anteriormente, con una agenda primero que cumpla con un programa, de preferencia anual de reuniones, principalmente con el personal que forma parte del Comité de Calidad, y en caso de ser necesario y en reuniones que deberán considerarse extraordinarias con un Comité ampliado, que permita la participación de los actores que aporten evidencias de mejoras o acciones preventivas, es recomendable establecer un formato que permita dar seguimiento a los acuerdos, así como contar con evidencia para las auditorias de calidad. Este formato debe diseñarse de tal manera que permita difundirse de manera casi inmediata a todo el personal, así como permita contar con elementos para su control estadístico.

7.5 Técnicas interactivas de solución de problemas en Equipo.

7.5.1 Técnica Nominal de Grupo.

Es utilizada para obtener la mayor homogeneidad posible en los grupos. Este tipo de técnica consiste en reunirse con pocos miembros de un equipo para la realización común de alguna actividad o algún estudio mediante la distribución del trabajo. La duración de éstos equipos es variable, pueden ser permanentes o transitorios orientados a la realización concreta de una meta, objetivo o proyecto.

El equipo puede verificarse:

- a) Por **iniciativa espontánea**, de los miembros del equipo, quienes eligen a los integrantes del equipo.
- b) Por **sugerencia del superior**, que es de manera indirecta quién determina a los equipos.
- c) Por **imposición del superior**, tomando en cuenta el desarrollo y las aptitudes de cada integrante.

La distribución del trabajo admite varias variantes como son:

- a) Asignación de tareas concretas a cada integrante o cada equipo.
- b) La libre elección de las tareas de cada miembro o equipo.
- c) Recomendación del superior o líder.

Para introducir nuevos integrantes al equipo de trabajo, se pueden utilizar varias técnicas que ofrezcan vivencias a partir de las cuales se puedan apreciar los beneficios y dificultades. La iniciativa y creatividad del superior o líder permitirá idear mejores técnicas que faciliten la puesta en escena de ciertos miedos, fantasías, expectativas y el descubrimiento de las posibilidades de trabajo en grupo.

7.5.2 Diagrama ¿Por qué?, ¿Por qué?

Algunas veces el superior o líder es el responsable de aplicar algunas técnicas para el mejor desempeño, escogiendo la que él considere pertinente para el grupo.

Esta metodología deberá articular lo mejor posible las técnicas y procedimientos según los diversos momentos del proceso de equipo y que en su expresión más completa corresponde a la apertura o introducción, desarrollo y conclusión o cierre.

El superior o líder, tiene que asumir su rol como promotor, organizador y coordinador del proceso del grupo con una propuesta de planeación que incluya sugerencias metodológicas iniciales.

Esta propuesta será el punto de partida y deberá considerar aspectos concretos como son:

- a) Características del grupo al que va dirigida, nivel de escolaridad, antecedentes, intereses, si el grupo va empezando, si habían trabajado juntos, etc.
- b) El programa de trabajo, antecedentes que se requieren, procesos de conocimientos específicos del área, conceptos y teorías básicos, bibliografía ;
- c) Los propósitos de transformación que deberán estar vinculados con los modos o estilos;
- d) El proyecto global en el que quedará inserta la estrategia de trabajo.

7.5.3 Diagrama ¿Cómo?, ¿Cómo?

En las estrategias usuales de los superiores o líderes puede constatarse la inclusión de técnicas individuales y de grupo que se articulan de manera dinámica y por yuxtaposición.

La instrumentación juega un papel decisivo en todos los momentos del proceso de trabajo y desde la perspectiva del desempeño grupal, algunos problemas específicos quedan bajo los siguientes rubros:

- a) **Sensibilización** por el trabajo de grupo. ¿Cómo cambiar actitudes del trabajo individual por actitudes de simpatía hacia el trabajo de grupo?
- b) **Promoción** del avance del proceso de grupo. ¿Cómo se propicia que el grupo pase de la suma de personas a la colaboración de éstas para producir sus propios metas?
- c) **Formación** de actitudes y habilidades para el estudio crítico. ¿Cómo conseguir que el grupo disponga de las habilidades para analizar, criticar, resumir, sintetizar, expresarse , producir, crear, etc.? ¿Es necesario que como prerrequisito posea estas habilidades a nivel individual?
- d) **Elaboración** colectiva de las informaciones que reporta la realidad concreta. ¿Cómo lograr mejores aproximaciones a la realidad?
- e) **Adquisición** de habilidades para exponer y difundir las elaboraciones y conocimientos de grupo. **¿Cómo auspiciar la adquisición de habilidades para exponer y difundir las habilidades?.**
- f) **Evaluación** de los procesos y sus productos. **¿Cómo ir reorientando el proceso de trabajo por las mejores vías de consecución?**

El trabajo de grupo requiere, de un trabajo individual, de gran consistencia y calidad.

Las experiencias respecto al trabajo en grupo se reducen a aquellas ocasiones en que, por encargo del superior o líder, formando equipo, se dedican al trabajo sobre determinados temas. Generalmente uno o algunos de los participantes resuelven el problema y cumplen con la tarea solicitada, mientras que el resto sólo escribe su nombre; el compañerismo impulsa a unos a cubrir a los otros pero el resultado es que no se logran los resultados de socialización propuestos. Es necesario que el superior o

líder **sensibilice** a los miembros del equipo a través de acciones y actividades de desempeño.

Ejemplos de este tipo de técnica:

Presentación por parejas . Se llevan los siguientes pasos:

- 1º El grupo propone en común acuerdo la importancia de la **comunicación** y el **diálogo**.
- 2º Cada uno de los participantes escoge un compañero, al que conozca menos, se presentan mutuamente e intercambian ideas sobre características personales y vivencias recogidas sobre trabajos en equipo.
- 3º Cada pareja elige a otra y los cuatro entran en plática. Cada uno presenta a su compañero y expone las características principales de éste, así como sus impresiones sobre el trabajo de grupo (nadie se presenta a sí mismo).
- 4º En el plenario se pide a un representante del cuarteto que presente a los compañeros con los que ha conversado y se analiza la visión general del grupo, los sentimientos manifestados y los descubrimientos.

Palabras claves:

- a) En círculo o en semicírculo se pide al grupo que reflexione sobre su estado de ánimo, sus objetivos, sus expectativas frente al curso y al trabajo de grupo y que los exprese en una sola palabra.
- b) Se invita a todos a pasar al pizarrón en silencio, a escribir la palabra representativa de una de sus ideas y preocupaciones
- c) Se les pide que pase al frente a tachar las palabras que les disgustan o rechazan.
- d) Se les solicita pasar a subrayar las palabras que les gusten o llamen su atención positivamente (aunque estén tachadas por otros)
- e) Un voluntario trata de interpretar las inquietudes generales.
- f) En un equipo se analizan los sentimientos experimentados cuando otros tachaban o subrayaban las palabras que habían anotado; el porqué haberlas escrito y se propicia el dialogo y comentarios.

7.5.4. Análisis del Campo de Fuerzas.

Este método se puede aplicar a: Examen de situaciones de cambio (tanto para obtener cambios como para oponerse a los mismos)

- a) Diagnóstico de situaciones - problema.
- b) Solución de problemas socio - técnicos
- c) Planteamiento de cambios individuales, de grupo, sectoriales, en instituciones u organizaciones y comunidades)

El método puede ser utilizado por un individuo trabajando aisladamente, o como un grupo trabajando cooperativamente. En el caso de trabajo en grupo se recomienda que cada una de las etapas se desdoble en dos etapas:

- a) **Individual**. en que cada individuo componente del grupo trabaja aisladamente sobre la etapa tipo.
- b) **De Colaboración**. a continuación, el grupo integra lo que cada uno de los componentes produjo individualmente. Aquí se discutirá, aclarará y siempre que sea posible se buscará la obtención del consenso del grupo.

El método de análisis del **Campo de Fuerzas** está constituido por las siguientes etapas:

- A. **Problema**. núcleo de la dificultad percibida. Esencia de lo que se quiere modificar o evitar.
 - a) Identifique el problema en una primera aproximación.
 - b) Defina el mejor núcleo específico, esencia concreta.
 - c) Elabore con más detalle: caracterización clara, precisa, realista, completa.

- B. **Situación**. Cobertura del problema (raíces, ramificaciones y atmósfera)
 - a) Primeras señales o síntomas que llamarán en un principio la atención sobre la posible existencia de un problema. ¿quién lo percibió, cuándo, cómo, dónde, etc.
 - b) Diversos aspectos, condiciones y que intervienen en el problema o están unidos al mismo.
 - c) ¿Cómo ha evolucionado la situación?
 - d) Causas posibles.

- e) Efectos psicológicos y reacciones emocionales en cuanto a personas/grupos/sectores/organizaciones afectados, implicados o participantes en la situación dentro y fuera del sistema.
- f) Otros efectos, consecuencias o repercusiones: de naturaleza ni psicológica ni social, esto es, efectos materiales, financieros, ecológicos, políticos, económicos, etc.

C. Situación Deseada.

- a) Resultados esperados- objetivos finales. Metas -aspectos a modificar- situación ideal.
- b) Especifique "núcleo y cobertura" de la nueva situación. Refiera a los mismos aspectos citados en la "situación -problema" actual.

D. ¿Objetivos intermedios o resultados parciales? Etapas, primeras aproximaciones. Puente, a corto / mediano plazo, entre el actual y el deseado (ideal o final).

E. Diagnóstico del Campo de Fuerzas (o factores).

Hay tres tipos de fuerzas internas y/o externas, o sea, tres tipos de factores que existen, influyen o pueden influir sobre la situación - problema:

- a) **PRO:** propulsoras, positivas, que actúan para modificar la situación -resolver el problema-.
- b) **CONTRA:** restrictivas, negativas, que impiden o dificultan la solución del problema. En general, aquí están "**CAUSAS**" del problema.
- c) **DUDOSAS:** indefinidas, indecisas, neutras, latentes, inestables, confusas.

Para cada categoría, liste en columna todas las posibles fuerzas o factores, aún los menos importantes. Use el proceso de "**lluvia de ideas**", esto es, escriba todo lo que le venga a la mente sin rechazar ni evaluar a priori ninguna idea, por más absurda que pueda parecer.

F. Evaluación del Campo de Fuerzas

- a) Identifique la importancia actual de cada fuerza o factor **PRO** y cada factor **CONTRA** en la situación problema; tomando en cuenta la siguiente escala de influencia **ACTUAL**.

1 (poca) 2 (algo) 3 (razonable) 4 (grande) 5 (muy grande)

- b) Verificación: la suma de los pesos de las fuerzas **CONTRA** debe ser mayor (o igual) que la suma de los pesos de las fuerzas **PRO** (si de hecho hay un problema no resuelto)

G. **Estrategia**

- a) Para modificar la situación y resolver el problema es necesario alterar el equilibrio del campo de fuerzas.
- b) “**Lluvia de ideas**”: escriba las posibles acciones para:
- Disminuir, anular, paralizar, oponerse a modificar la dirección de cada fuerza **CONTRA**.
 - Aumentar, fortalecer, estimular, apoyar o crear (nuevas formas pro)-
 - Bloquear o activar como fuerza **PRO** cada fuerza **DUDOSA**.
- c) Revise las **ACCIONES** posibles y señale las más prometedoras (eficaces, simples, rápidas, de menor riesgo...)
- d) Haga en columna, la lista de las acciones escogidas.
- e) Añada a esa lista dos nuevas columnas:
- **Recursos**: lo que cada acción exigirá de material, personal, \$, etc. Tales recursos ¿están disponibles?
 - **Restricciones**: en cuanto al tiempo, costos, riesgos, etc.

H. **Plan de Acción**

- a) Integre la lista de las acciones escogidas/recursos/restricciones en un **Plan Global de Acciones Coordinadas**.
- b) Especifique en el plan si es posible:
- Secuencia / prioridad / interdependencia de acción. Frecuentemente es más eficaz actuar sobre las fuerzas **CONTRA**: disminuye resistencias al cambio sin despertar reacciones defensivas contrarias.

- **Objetivo:** finalidad/meta de cada acción.
 - **Tareas o actividades:** subdivisiones de cada acción.
 - **Quién:** es el ejecutor responsable de la acción/tarea.
 - **Cuándo:** fechas, duraciones, fechas - límite.
 - **Dónde:** locales de las acciones/tareas.
 - **Cómo:** métodos y procedimientos.
 - **Cuánto:** recursos de personal, material, \$ a movilizar. Prever el modo de obtenerlos.
 - **Observaciones:** cuidados, detalles especiales. (principalmente cuando hubiera riesgos implícitos)
- c) **Control del Plan de Acción.** Prevea:
- Sistema de acompañamientos, verificaciones y retroalimentación para el control de las acciones y evaluación de resultados.
 - Índices (observables o mensurables). Señales, indicadores de producción.
 - Cambios recurrentes de cada acción/tarea.
 - Quién, cómo, cuándo, dónde se hará. Verificaciones (observaciones medibles). Evaluaciones (y criterios). Retroalimentación (a quién informar).

7.5.5 La Técnica Delfos.

Es una técnica estructurada para las decisiones tomadas en grupo, que se basa en la administración reiterada de escalas de clasificación con el propósito de obtener opiniones sobre una decisión, primero sin enfocarse en ella y después enfocándose.

Los miembros del grupo empiezan por explorar el tema individualmente. Con el procedimiento **Delfos** tradicional, un grupo pequeño de personas diseña un cuestionario para realizar una encuesta aplicándose a un grupo mayor de encuestados. El grupo grande de encuestados contesta el cuestionario. Los resultados se tabulan y usan para preparar un cuestionario revisado, el cual vuelve a ser contestado por el grupo grande. Por tanto, los resultados de la encuesta original se retroalimenta al grupo grande de encuestados y son discutidos por ellos. Este proceso continúa hasta que se llega a un acuerdo. Entonces. Todos los miembros del grupo

llegan a un entendimiento en cuanto a la opinión del grupo respecto a las cuestiones abordadas.

La **Técnica Delfos** es muy útil en diversas circunstancias. Funciona cuando no es posible una conversación frente a frente y proporciona una forma sistémica para garantizar la aportación de muchas personas, sobre todo cuando existe la probabilidad de desacuerdos significativos.

Especialmente cuando las personas que deciden no pueden aplicar técnicas analíticas precisas para resolver el problema, sino que prefieren usar juicios subjetivos en forma colectiva, los procedimientos **Delfos** pueden ofrecer información de una cantidad enorme de encuestados. Pueden aumentar la eficacia de las juntas de grupo, cuando se presentan, y reducen la probabilidad del pensamiento del grupo.

Sobre todo si las personas involucradas no han podido comunicarse debidamente en el pasado, los procedimientos **Delfos** ofrecen un procedimiento sistemático para asegurar que sus opiniones sean presentadas. La **Técnica Delfos** puede superar situaciones en las que las personas están en franco desacuerdo o en las que el anonimato de las opiniones se debe conservar a fin de proteger a los miembros del grupo.

Cuando el tiempo y los costos impiden juntas frecuentes del grupo o cuando la comunicación adicional antes de las juntas sostenidas, la **Técnica Delfos** es de gran valor en la toma de decisiones.

7.5.6 Método de Tarjeta de Consenso.

Aunque la búsqueda de consenso es crucial, se le ignora en grado sorprendente. Esto se corrobora en un estudio sobre decisiones estratégicas en empresas de Estados Unidos, donde más de la mitad no fueron aplicadas.

Esto se debe a que al no haber consenso le falta sustento a la decisión para que todos depositen su fuerza interna en ella y crean en implementarla.

Los jefes que quieren imponer este tipo de decisiones tienen todas las de perder. Aptitudes como influencia, empatía, colaboración o comunicación son necesarias para lograr el consenso en un grupo y que luego el mismo implemente la decisión tomándola como una meta compartida o una misión o dirección.

Muchas veces los que manejan una marca no se hablan con los encargados de otra y ni hablar de probar juntos productos novedosos. El poseer inteligencia emocional no solo beneficia al equipo conformado explícitamente por objetivos específicos sino que dinamiza la relación entre distintos integrantes de la organización los cuales forman un equipo mucho mayor (o "**El equipo**") y logra que la empresa avance en sus metas finales o que encuentre alternativas originales a problemáticas generales como un estancamiento del mercado.

7.5.7 Matriz de Selecciones Apareadas.

La **Matriz de Interacción Hill (MIH)** conceptualiza la interacción verbal en dos dimensiones: el **contenido** (lo que está en discusión) y el **proceso** (cómo se está discutiendo). El inventor de ésta matriz **Wm. Fawcett Hill**, indica que la interacción cae bajo cuatro categorías de contenido y cinco categorías de proceso. Estas se intersectan y forman una matriz de veinte células:

Las Dimensiones de Contenido:

Tópico. Cualquier tema que no sea el grupo mismo, un miembro de la pareja o del grupo sería clasificada en la columna tópico de la matriz, la mayoría de los ambientes en los salones tendrían una fuerte concentración de materia tópico, es decir la plática sin relevancia social y las relaciones sociales en general.

Grupo o Pareja. Esta dentro de la interacción verbal que se produce entre dos personas, por ejemplo: ¿cuándo nos vemos de nuevo?.

Personal. El concepto de una persona dentro de ésta categoría es que se discuten cosas acerca de la personalidad del miembro del grupo que puede ser el inconforme o el conforme.

Relación. En este concepto se discuten los sentimientos y pensamientos que dos personas tienen hacia otra persona. Las discusiones de relación se caracterizan por el intercambio recíproco entre dos personas. Cuando los miembros discuten acaloradamente unos con otros y no sobre la materia de estudio entonces la clasificación es de relación.

Las columnas de contenido personal y de relación son centradas en el miembro.

Las Dimensiones de Proceso.

Reactiva. Esta categoría representa la interacción más sencilla y consiste en un reconocimiento del mensaje recibido. A menudo se observa en hospitales entre enfermeras y pacientes.

Convencionales. La discusión se lleva a cabo de una manera típica apropiada socialmente, la conversación está en un nivel de seguridad sin involucración, es cortés y amistosa. El nivel de discusión es descriptivo y no de solución de problemas.

Categórica. Regularmente la categoría afirmativa se distingue por un tono hostil o de ataque, las aseveraciones categóricas son a menudo polémicas. En ocasiones la interacción tiende a cerrar la discusión, en lugar de incrementarla. Los intercambios de ideas son en un solo sentido y no de dos o varios.

Especulativa: La discusión especulativa se caracteriza por una comunicación de cooperación en dos sentidos. La palabra clave aquí es la de discutir es decir explorar.

Confrontativa. Las expresiones empleadas en ésta categoría tienden a basarse sobre lo ya dicho, clarificar, resolver, evaluar, etc. se apoya en documentos; el que hace uso de la palabra da apoyo a sus opiniones. El que habla se hace responsable de sus sentimientos y pensamientos. Por otro lado, se orienta a la solución de problemas o conflictos.

7.5.8 Técnica de Coaching de 8 pasos.

La técnica denominada coaching, y cuyo nombre se ha respetado en inglés por ser difícil una palabra en español que conserve la esencia del concepto teórico, consiste en una serie de 8 pasos que se siguen en una sesión con un individuo del grupo, o todo el equipo de trabajo, y que lleva el objetivo de influir en el comportamiento de dicha persona o equipo.

Es una técnica sencilla y práctica que es de gran ayuda para el ejercicio de la autoridad y del poder. Los siguientes son los 8 pasos:

- 1° **Dar Apoyo:** Este paso se presenta al principio de la sesión y se mantiene constante a lo largo de toda la sesión.
- 2° **Defina el Tópico y las Necesidades:** Sea objetivo en cuanto a no mencionar culpables, solamente referir hechos y necesidades, esto evita que la persona adopte posturas defensivas que dificultan el objetivo de la sesión.
- 3° **Establezca Impacto:** Trate de utilizar un lenguaje y términos que impacten emocionalmente, remarque la importancia del asunto sobre el cual se está tratando, este puede ser en relación a la persona, a ambos o a la institución o vida en general.
- 4° **Inicie un Plan:** Comience por poner en calidad de propuesta algunas alternativas de solución y procure ir construyendo de manera conjunta el plan de acción para la solución del asunto. No trate de imponer su solución, es importante que la otra parte se sienta y sea tomada en cuenta con base en sus necesidades y recursos.
- 5° **Genere un Compromiso:** Cualquiera que éste sea deje bien claro que ambas partes están asumiendo un compromiso. El compromiso debe de quedar definido en términos claros y objetivos con la finalidad de poder claramente saber si éste se ha cumplido o no.
- 6° **Enfrentese a las Excusas / Resistencias:** Es probable que todavía en esta parte de la sesión aparezcan excusas y/o resistencias hacia la puesta en marcha del plan de acción diseñado. Permita modificaciones pero no en lo sustancial que es el compromiso y la intención de resolver el conflicto. No evada o posponga este enfrentamiento podría traer como resultado el estancamiento o retroceso de lo hasta aquí avanzado.
- 7° **Aclare las Consecuencias, No Castigue:** Es importante hacer saber las posibles consecuencias, tanto positivas como negativas, que se presentarán como efecto del cumplimiento o no del compromiso adquirido. En este punto debe cuidarse el detalle de hacer ver que las posibles consecuencias negativas que se llegaran a presentar son el resultado lógico de dicho incumplimiento, sin relación causal alguna con la persona que administra dicha consecuencia.

8° **No se Rinda:** Por más resultados adversos que obtenga y resistencias que tenga que enfrentar debe mantener el ánimo y el deseo de realmente influir en la otra persona. Si es necesario reprogame otra sesión, pero no abandone la empresa.

Nota: No olvide que el paso 1° "Dar Apoyo" se mantiene presente a lo largo de toda la sesión, de hecho es el combustible que hace que esta camine bajo buen tono.

8. Anexos.

9. Bibliografía.

- a) Norma Internacional ISO-9001:2000.
- b) Norma Internacional ISO-10011:1990, partes 1, 2 y 3.
- c) "The Strategy-Focused Organization - How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" **autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton, editado por Harvard Business School Press, primera edición, 2000, U.S.A.**
- d) "El Plan Maestro de Calidad" – Estrategia de Calidad para el Liderazgo Empresarial, autor J. P. Russel, editado por Panorama Editorial, primera edición, 1998, México.
- e) "Policy Management" - Quality Approach to the Strategic Planning, autores Glem Howard Mazur; Hisashi Takasu; Michiteru Ono, Editado por Integrated Quality Dynamics, Inn., primera edición, 1998, U.S.A.
- f) **Empowement**, Blanchard, Kent, Edit. Norma.
- g) **Habitos de la Gente Altamente Efectiva**, Covey, Stephen, Edit. Paidós.
- h) **Primero lo Primero**, Covey, Stephen, Edit. Paidós.
- i) **La Supersecretaria** Fohri Irene, Edit. Edamex.
- j) **Administracion del Tiempo**, Rodríguez, Mauro, Edit. McGraw Hill.
- k) **Asertividad para Negociar**, Rodríguez, Mauro, Edit. McGraw Hill.
- l) **Calidad en el Servicio al Cliente**, William, M., Edit. Iberoamérica.
- m) **¿Qué es el Control Total de Calidad?**, Ishikawa, K., Edit. Norma
- n) **Como Ganar Amigos**, Carnegie, D., Edit. Hermes.
- o) **Los Valores Clave de la Excelencia Educacional y Empresarial**, Rodríguez, M. , Edit. McGraw Hill.
- p) **La Gerencia Integral**, Sallenave, P., Edit. Hermes.
- q) **Aprender Jugando 1**, Acevedo, Alejandro, Edit. Limusa.
- r) **El Pensamiento Lateral**, De Bono Edward, Edit. Paidós.

- s) **Pensar en Grande**, Schwartz, David, CURSO: Dinámica de Grupos.
- t) **Liderazgo (Desarrollo de habilidades directivas)**, Rodríguez, M., Edit. Manual Moderno
- u) **Liderazgo Transformador**, Cornejo, M., Edit. Colegio de Graduados.
- v) **Como Hablar en Publico**, Carnegie, Dale, Edit. Hermes.
- w) **Las Leyes del Éxito**, Andrew Carnegie, Edit. Plaza y Janes

10. Criterios de Evaluación.

El criterio de evaluación se basa principalmente en la elaboración de los ejercicios y la participación que en cada tema y subtema se requiere ya sea de manera individual o en equipo, deberán mantener estos documentos como parte de su evaluación, se realizaran cuestionarios cada fin de sesión (tres) de conocimiento general de los temas vistos en esa sesión. En conclusión la tabla de evaluación es la siguiente:

Actividad	Ponderación
Cuestionario cada fin de sesión (tres)	20%
Elaboración de documentos	40%
Participación en el Curso	40%

Para aprobar el Módulo deberá de obtener mínimo un 80%, y mantener una asistencia del 80%.